

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Rafael Bohnenberger

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MWC

Florianópolis
2018

Rafael Bohnenberger

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MWC

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Marketing

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos Abílio Bosquetti

Florianópolis

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bohnenberger, Rafael. Planejamento Estratégico na MWC / Rafael Bohnenberger; orientador, Marcos Abílio Bosquetti, 2018. 141 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3. Academia. 4. Wellness. I. Bosquetti, Marcos Abílio. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Rafael Bohnenberger

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MWC

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de junho de 2018.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. XXX, Dra.
Avaliadora
Universidade xxxx

Prof. XXX, Dr.
Avaliador
Universidade xxxxxx

Dedico este trabalho a meu
mestre querido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, que esteve ao meu lado durante todos estes anos. Meus amados pais Roque Bohnenberger e Noeli Rodrigues Bohnenberger, e meus queridos irmãos Ana Paula Bohnenberger e Roque Bohnenberger Júnior.

Agradeço a todos os amigos que passaram pelo meu caminho e me fizeram crescer como pessoa por meio de grandes ensinamentos como Luiz, Gabriela, Lashimi e Marthina. Agradeço também aos amigos feitos que me ajudaram a concluir estes estudos, em especial ao Professor Marcos Abílio Bosquetti.

Por fim, agradeço a meu mestre que me deu clareza e força para finalizar mais esta etapa da minha caminhada.

Conhecer a si mesmo é o começo de toda sabedoria.

(Aristóteles, 340 a.C.)

RESUMO

A academia MWC está em processo de expansão e quer realizar ações mais assertivas, baseada em dados a respeito de seus clientes. O objetivo deste trabalho é realizar um planejamento estratégico na MWC, incluindo a análise dos clientes, concorrentes e um planejamento financeiro, de maneira a proporcionar os parâmetros que sustentem o crescimento da organização. Para isso é feito um diagnóstico na empresa por meio de entrevistas com sócios e funcionários, questionário com os alunos, análise documental e observação direta. Como ações estratégicas principais estão o fortalecimento social e motivacional dos alunos, além dos planos de ação para o alcance das principais metas da empresa. O trabalho propõe formas de a academia continuar sua expansão, tornando-se referência no conceito Wellness em Santa Catarina.

Palavras-chave: Academia, Wellness, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The MWC gym is in a process of expansion and wants to do more assertive actions, based on data of the clients. The objective of this work is to do a strategic plan on the MWC, including a client analyzes, competitors analyzes e a financial plan, that provide parameters to give support to the organization growth. For this, a diagnose in the company is done through interviews with the owners e the employees, a quiz with the clients, documental analyzes e direct observation. The main strategic actions are the social and motivation fortification, and the action plan to reach the main goals of the company. This work proposes ways to continue the gym growth, making the company a reference in the Wellness concept at Santa Catarina state.

Keywords: Gym, Wellness, Strategic Plan.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	16
2. INTRODUÇÃO.....	17
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
2.2 OBJETIVOS.....	18
2.2.1 Objetivo Geral.....	18
2.2.2 Objetivos específicos.....	18
2.3 JUSTIFICATIVA.....	19
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	21
3.2 PLANEJAMENTO.....	22
3.2.1 Planejamento Estratégico.....	24
3.2.2 Planejamento Financeiro e Orçamentário.....	28
3.3 SERVIÇOS.....	29
3.4 PESQUISA DE MARKETING.....	31
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	35
4.3 COLETA DE DADOS.....	36
4.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	36
4.5 CRONOGRAMA.....	38
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	39
5.1 APRESENTAÇÃO.....	39
5.2 BUSINESS MODEL CANVAS – BMC.....	41
5.3 ANÁLISE DOS CLIENTES.....	43
5.3.1 Mapa de empatia dos empreendedores.....	43
5.3.2 Questionário aplicado aos alunos.....	45
5.4 CONCORRÊNCIA.....	66
5.4.1 Pesquisa de Concorrência.....	66
5.4.2 As 5 forças de Porter.....	72
5.5 JOB TO BE DONE.....	76
5.6 ANÁLISE SWOT.....	78
5.7 ESTRATÉGIAS.....	80
6. PROPOSTAS DE AÇÕES.....	82
6.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	82
6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	84
6.2.1 Orçamento de Vendas.....	84
6.2.2 Orçamento de Despesas e Produção.....	87
6.2.3 Análise Financeira.....	88
6.3 AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS.....	89
6.4 DENIFICAÇÃO DE METAS.....	93
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
8. REFERÊNCIAS.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cronograma.....	38
Quadro 2. Despesas.....	43
Quadro 3. Parâmetros da pesquisa.....	68
Quadro 4. Análise da concorrência.....	69
Quadro 5. Número de alunos.....	85
Quadro 6. Valor dos planos.....	85
Quadro 7. Estimativa de vendas em unidades.....	86
Quadro 8. Estimativa de vendas em R\$.....	86
Quadro 9. Despesas.....	87
Quadro 10. Despesas estimadas 2018/2.....	87
Quadro 11. Plano de ação META #1.....	94
Quadro 12. Plano de ação META #2.....	96
Quadro 13. Plano de ação META #3.....	97
Quadro 14. Plano de ação META #4.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma visão de serviço como sistema aberto.....	31
Figura 2: Business Model Canvas.....	41
Figura 3: Mapa de empatia dos empreendedores.....	44
Figura 4: Job to be done.....	76
Figura 5: Forças e oportunidades.....	78
Figura 6: Fraquezas e ameaças.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sexo.....	45
Gráfico 2. Faixa etária.....	46
Gráfico 3. Quanto tempo é aluno.....	47
Gráfico 4. Período do treino.....	47
Gráfico 5. Frequência média.....	48
Gráfico 6. Tempo médio.....	48
Gráfico 7. Principal objetivo.....	49
Gráfico 8. Principais fatores.....	50
Gráfico 9. Importância dos produtos.....	52
Gráfico 10. Limpeza.....	54
Gráfico 11. Conforto térmico.....	54
Gráfico 12. Aparência física.....	55
Gráfico 13. Conforto das instalações.....	55
Gráfico 14. Localização.....	56
Gráfico 15. Estacionamento.....	57
Gráfico 16. Qualidade dos aparelhos.....	57
Gráfico 17. Quantidade de aparelhos disponíveis.....	58
Gráfico 18. Variedade de aparelhos.....	59
Gráfico 19. Quantidade de professores disponíveis.....	59
Gráfico 20. Competência dos professores.....	60
Gráfico 21. Educação dos professores.....	61
Gráfico 22. Produtos disponíveis.....	61
Gráfico 23. Opinião sobre as pessoas.....	62

Gráfico 24. Qualidade do som.....	63
Gráfico 25. Volume do som.....	63
Gráfico 26. Como se sente.....	64
Gráfico 27. Satisfação geral.....	65

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Hoje há diversas alternativas no mercado local de Florianópolis para a realização de atividades físicas, o que faz com que a busca pela diferenciação seja extremamente necessária quando são visados crescimento e expansão do negócio. É importante os empreendedores atualizarem constantemente os parâmetros do seu negócio, tanto internos, verificando às opiniões de clientes e suas diretrizes (missão, visão e valores), como externos, por meio da autoanálise frente a concorrência. A MWC, academia objeto deste trabalho, tem planos de expansão do espaço físico e das modalidades oferecidas após um ano e meio de atividade, e deseja fazer este movimento de forma mais assertiva. A empresa nunca realizou uma pesquisa com os alunos, não possui metas bem definidas de crescimento e suas diretrizes e análise da concorrência estão desatualizadas. Assim, o presente estudo pretende utilizar ferramentas para entender melhor os alunos, suas dores e preferências, atualizar as diretrizes da empresa e a situação frente a concorrência, assim como definir metas financeiras e de expansão. Para o diagnóstico foi traçado o perfil da empresa e realizado o Business Model Canvas, identificando os principais elementos do negócio que está na oferta de exercícios físicos orientados, local e equipamentos adequados e atendimento de qualidade. Para entender os alunos foi realizado um questionário com os alunos e aplicada a ferramenta Mapa de empatia para empreendedores com os professores, identificando que a expansão do local e modalidades vai ao encontro dos anseios dos alunos e que ações de motivação e integração são necessárias. O planejamento financeiro e a definição de metas são feitas para criar parâmetros de crescimento e tornar visualizável as etapas do processo de crescimento. Como principais propostas a serem implementadas estão ações para fortalecimento social, como criação de mural para expressão, matinê da pipoca e dia de dons e talentos; ações de fortalecimento da confiança e motivação, como fazer vídeos com alunos mais antigos e professores; ações de comunicação, como quadro de horários segundo o fluxo de pessoas; e ações estruturais, como estacionamento para bicicletas.

2 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feita a contextualização do tema, apresentação dos objetivos e justificativa da elaboração do presente trabalho.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem numa ambiência de turbulência e constantes mutações foi a necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras (VASCONCELOS FILHO; MACHADO, 1982, P.10). Entender seu ambiente interno e externo torna-se essencial na busca por diferenciação. Este parece ser o panorama do setor ligado ao bem-estar e saúde, mais especificamente, ao ramo de academias do mercado brasileiro.

Segundo dados da Associação Brasileira de Academias – ACAD (2014), baseado no Global Report 2015, divulgados pelo IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association), o Brasil é o segundo colocado no número de academias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. São mais de 33 mil academias, 8 milhões de alunos, movimentando o equivalente a 2,5 bilhões de dólares anuais (ACAD, 2014).

Neste setor as opções são variadas como academias de ginástica, musculação, natação, artes marciais, danças, yoga, pilates, crossfit. Diante de tamanha oferta, ter um produto ou serviço de qualidade pode não ser suficiente para a empresa obter sucesso no mercado. Torna-se essencial trabalhar a base da administração, o planejamento e gestão da academia.

É dito que sem clareza de quem é e da direção que caminha, uma organização está entregue a todo tipo de sorte, respondendo às demandas conforme surgem, sempre agindo a base da reatividade. E um mercado concorrido exige proatividade, ou seja, “entendimento das forças do ambiente, impulso e desejo de mudança e antecipação aos eventos” (Maximiano, 2009, p.115).

O planejamento estratégico surge como ferramenta capaz de ajudar na resposta a essas questões. Ela permite às organizações tenham clareza sobre seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, definição clara da sua missão, visão, valores, do seu posicionamento no mercado, o perfil do seu público-alvo, do seu portfólio de produtos e

serviços, assim como entender e antecipar os movimentos e tendências do ambiente de negócios e do comportamento dos consumidores, estudo da concorrência, realização de parcerias, proporcionando posicionamentos claros segundo suas diretrizes, visando ditar os rumos que deseja trilhar a médio e longo prazo.

Diante deste contexto, o trabalho propõe a realização de um planejamento estratégico na MWC, academia localizada em Florianópolis. Foi constatado por meio de conversa com os sócios esta necessidade, principalmente, pela desatualização do planejamento atual e falta de informações sobre os clientes da empresa. Este se dará a partir de um diagnóstico organizacional da empresa, levantamento das informações internas e externas necessárias, como visão do mercado, pesquisa de marketing para verificar o comportamento do consumidor; para posterior elaboração do planejamento estratégico. Para tanto serão utilizadas ferramentas como análise documental, entrevistas com os gestores, observação direta e questionários aplicados aos clientes.

2.2 OBJETIVOS

Os objetivos estabelecem o que se quer atingir, visando a entrega do produto final com o trabalho. Os objetivos deste trabalho dividem-se em geral e específicos.

2.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Planejamento Estratégico para a empresa MWC.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a. Realizar diagnóstico organizacional e traçar o perfil da empresa;
- b. Executar o levantamento de informações internas e externas;
- c. Construir ferramentas que auxiliem no diagnóstico e proposição de ações;
- d. Realizar um planejamento financeiro e orçamentário.

2.3 JUSTIFICATIVA

Segundo dados do IBGE (2014), entre 2013 e 2014, a taxa de saída das empresas (relação entre o número de empresas que fecharam e o total) cresceu 6,1 pontos percentuais, passando de 14,6% para 20,7%, a maior taxa da série, iniciada em 2008, e correspondendo a um total de 944,0 mil empresas que saíram do mercado. Este dado mostra o quanto é difícil sobreviver em meio a instabilidade, principalmente para as pequenas empresas. Segundo Sebrae (2016), entre os principais fatores relativos à sobrevivência (empresas novas de dois anos) estão:

- Situação antes da abertura: tipo de ocupação do empresário; experiência no ramo; e motivação para abrir o negócio;
- Planejamento do negócio;
- Gestão do negócio;
- Capacitação dos donos em gestão empresarial

Estes dados ratificam a importância do planejamento, principalmente em empresas que estão começando, como é o caso da empresa MWC. Esta possui um ano de atividade, e necessita de planejamento e gestão mais estruturada com visão de longo prazo para alavancar o crescimento da organização.

Além disso, conforme exposto na contextualização, a empresa está inserida em um mercado bastante competitivo. Florianópolis, cidade onde está localizada, possui reconhecimento internacional com grande presença na mídia como referência de qualidade de vida. Se por um lado os habitantes possuem essa predisposição para cuidar da sua saúde por meio da prática de atividade física, ou seja, há grande demanda por locais que oferecem este serviço, por outro o mercado é altamente explorado pelas empresas, havendo também grande oferta. É essencial que a empresa tenha uma análise da concorrência atualizada, uma vez que este mercado é muito volátil, sempre com mudanças e inovações.

Diante deste cenário, o entendimento das necessidades dos clientes, seu perfil, expectativas, e percepção da empresa são diferenciais competitivos, que a empresa não possui atualmente. Com este propósito será feito uma pesquisa junto aos alunos da academia para levantar informações que possam ser úteis para a elaboração do planejamento estratégico.

A empresa conta com dois sócios desde sua fundação, com funções estabelecidas. O planejamento foi feito no início das atividades, tendo necessidade de ser atualizado, uma vez

que a academia planeja expandir sua estrutura física no ano de 2018. Outra necessidade identificada inicialmente é a visualização dos objetivos, metas e indicadores do ponto de vista quantitativo, algo a ser trabalhado no presente estudo.

A empresa não possui um planejamento financeiro a ser seguido, o que torna mais difícil o alcance das metas que possui. Realizar este planejamento surge como fator importante para guiar os próximos passos, dando parâmetros para verificar seu crescimento.

Um ponto importante a ser ressaltado é o fato de o autor do trabalho estar envolvido com o tipo de negócio/atividade, uma vez que é profissional de massoterapia, atuando há três anos neste setor de wellness e qualidade de vida. Além disso, a oportunidade de aplicar neste estudo de caso as ferramentas de gestão aprendidas durante o curso de administração contribui para o objetivo profissional de ser um empreendedor, tanto no auxílio a MWC, onde o autor é um dos parceiros, como para um futuro negócio empreendendo neste setor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda os principais conceitos teóricos e ferramentas necessários à análise organizacional e planejamento estratégico. Deste modo, a fundamentação teórica tem os seguintes tópicos: Diagnóstico Organizacional; Planejamento; Planejamento Estratégico; Serviços e Pesquisa de Marketing.

3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Ao que se refere ao desenvolvimento organizacional, no contexto de mudança estratégica, Cummings & Horley (2015, p.13) dizem que, à medida que as organizações tornaram-se mais globais e as informações intensivas e seus ambientes tornaram-se mais complexos e incertos, a escala e as complexidades das mudanças organizacionais aumentaram. Neste sentido, o diagnóstico organizacional é passo fundamental para o entendimento da organização.

O diagnóstico organizacional pode ser definido como a fase inicial do processo de Desenvolvimento Organizacional (DO), constituído de uma sequência de atividades a serem desenvolvidas pela consultoria, junto com o sistema-cliente, com o objetivo de clarificar o conhecimento do problema, pela identificação das variáveis responsáveis por sua ocorrência, para posterior fixação de ação ou ações tendentes a resolvê-lo (OLIVEIRA, 1979, p.24). Segundo Perrow (1972, p.21) “não importa o que você tenha de fazer com uma organização [...] deve ter uma visão da coisa com a qual está lidando”.

O processo de diagnóstico realmente permeia todo o processo administrativo e, apesar de estar presente em virtualmente todos os cargos de uma organização, sua importância está na busca pelas causas básicas ou origens dos problemas (LORIGGIO, 2002, p.26). Segundo o autor, o processo de resolução de problemas ocupa grande parte do tempo dos cargos de chefia em qualquer nível hierárquico, sendo isso parte da justificativa para sua presença na organização, ou seja, eles têm o direito formal de resolver problemas e tomar decisões que afetam a organização e seus resultados, sendo que a qualidade das decisões é a medida de sua eficácia como administrador.

Grave e Seixas (1998) salientam que o diagnóstico não é um instrumento de solução de problemas, mas que favorece um conjunto de informações capazes de orientar para a

solução, um suporte na busca. Morgan (2006, p.256) sugere que se alguém quiser realmente entender seu ambiente, precisa começar a entender a si mesmo, ou seja, realizando um auto diagnóstico.

O diagnóstico organizacional é composto de informações sobre o estado atual da organização, que devem produzir mudanças ao demonstrar que o sistema pode ser melhorado, e deve ser realizado por observadores que permaneçam abertos e flexíveis, a fim de obter uma visão mais abrangente da organização (MOREIRA, 2011, p.48).

Cavalcanti (1981, p.23) diz que inicialmente deverão ser levantados os dados que a empresa dispõe em seus registros e entrevistados os elementos que atuam em diferentes setores da empresa. A autora cita a entrevista, a observação direta e o questionário como ferramentas importantes para o levantamento de dados.

Para Oliveira (1979, p.16-17) o planejamento de uma etapa de diagnóstico é uma fase crucial para qualquer programa de DO, principalmente por:

1. Ser na fase de diagnóstico que se identificam e se definem os problemas e suas variáveis; é sobre os dados do diagnóstico que se selecionam os sistemas e os pontos de entrada para as intervenções posteriores; é o diagnóstico o principal dado para o consultor indicar ou não a viabilidade e a conveniência de um programa de DO e para o cliente decidir sobre o assunto; o diagnóstico está para o consultor de DO como a definição do problema, com suas variáveis e coleta de dados, em sentido amplo, está para o pesquisador;
2. É durante e em decorrência do diagnóstico que consultoria e cliente desenvolvem o relacionamento de confiança e de colaboração indispensável ao trabalho em conjunto de DO.

Gracioso (2007, p.156) propõe um modelo de análise empresarial sob a ótica do mercado baseado em cinco fatores: ambientais (socioeconômicos, políticos, culturais); fornecedores; concorrentes; revendedores e o mercado (usuários ou consumidores).

3.2 PLANEJAMENTO

O planejamento acompanha a história humana desde o início e seu papel se tornou cada vez mais fundamental e presente conforme a evolução das formas de organização da

sociedade. Segundo Parson & Culligan (1988, p.12), o planejamento é uma ferramenta utilizada pelo homem desde épocas pré históricas, no papel de caçador, quando a própria sobrevivência dependia de cooperação e de planejamento. Segundo os autores, posteriormente, quando os homens formaram as sociedades agrárias - quando passaram a habitar determinado lugar com outros clãs e tribos, sendo forçados a armazenar comida e água e manter registros do que acontecia - esta necessidade tornou-se ainda mais evidente, tendo início o processo de planejamento.

A evolução do planejamento acelerou-se enormemente com a Revolução Industrial pela produção em massa e necessidade de meios eficazes de transporte e comunicação (PARSON & CULLIGAN, 1988, p.12).

Dessa maneira fica evidenciado que o ato de planejar é inerente ao ser humano, tendo papel fundamental nas transformações vividas, ao longo do tempo, pela civilização humana. Para Maximiano (2009, p.113), o planejamento é a mais importante das funções gerenciais.

No contexto atual, o planejamento mostra-se um diferencial no atendimento à necessidade de controlar os processos de mudança, de forma a antever e suprimir as inconstâncias e incertezas geradas pelas transformações súbitas que se processam no dia-a-dia. Se no enfoque tradicional divulgados até meados da década de 1960, recomendava-se a avaliação ocasional e reformulação de objetivos para adaptação estrutural da empresa a novos fatores do ambiente; o enfoque moderno exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações no senso de missão social da empresa (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982, P.11).

Ackoff (1983, p.02) define planejamento como algo que fazemos antes de agir, uma tomada antecipada de decisão, um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo antes que se requeira uma ação. É necessário quando a consecução do estado futuro que se quer envolve um conjunto de decisões interdependentes.

Segundo Maximiano (2009, p.114) planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação. Para o autor, uma das razões para se planejar é lidar com a incerteza do futuro, quando se dispõe de poucas informações sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores, fornecedores, fontes de financiamento, evolução da tecnologia, ou quando não se tem controle sobre os eventos.

De acordo com Oliveira (2001, p.89-90), são três os tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico - processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas à otimização da relação empresa/ambiente. De responsabilidade dos gestores da empresa (níveis mais altos), formula objetivos gerais e cursos a serem tomados de acordo com as condições ambientais e a evolução da corporação.
- Planejamento tático - processo desenvolvido com o objetivo de resultado específico em determinada área ou departamento, decompõe assim os objetivos e políticas estabelecidas no nível estratégico. Desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.
- Planejamento operacional – formulado por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação, tem-se basicamente, o plano de ação ou planos operacionais.

Lima (2003, p.102) resume citando que o planejamento estratégico diz respeito às decisões de longo prazo, questões globais e genéricas da organização, tomadas pela alta direção. O tático e operacional são ações de curto prazo (menos de um ano), sendo que o primeiro refere-se às decisões de uma unidade de negócio ou área funcional da organização, e o segundo, às atividades de produção ou entrega do serviço.

3.2.1 Planejamento Estratégico

O termo estratégia deriva da palavra grega *strategos* e referia-se, inicialmente, a um papel (do general no comando de um exército); posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais o general exercia seus papéis (MINTZBERG & QUINN, 2001, p.20).

Nas organizações, de acordo com Ansoff (1990, p.33), o interesse pela estratégia se deu devido ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando mais mutável e descontínuo em relação ao passado, com a satisfação de necessidades de sobrevivência e crescimento do poder de compra da população. Dessa maneira, o autor ressalta que além dos objetivos e metas organizacionais, surge a necessidade

da criação de estratégias para guiar e orientar a empresa na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

O surgimento do Planejamento Estratégico na forma que se conhece, só pôde ser visto nos anos subsequentes à Segunda Guerra Mundial, onde algumas empresas americanas criaram sistemas de fluxo das receitas e despesas, na qual os seus orçamentos anuais transformaram-se em projeções plurianuais (GRACIOSO, 2007, p.18). Segundo o autor, nos anos cinquenta, começaram a tomar forma na Harvard Business School, os primeiros conceitos de administração integrada, onde começou a ser defendida uma estratégia em nível global, com o objetivo de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa em torno de objetivos corporativos bem definidos.

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p.15), definem o planejamento estratégico como uma forma de analisar racionalmente as oportunidades oferecidas pelo meio, a partir dos pontos fortes e fracos da organização e assim buscar um modo de compatibilizar, ou gerar estratégias entre os extremos (organização e meio inserido), com o intuito de atender da melhor forma possível aos objetivos e metas da organização.

Para Drucker (1984, p.136), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões atuais e que envolvem riscos, para previsibilidade de um futuro. Segundo o autor, o planejamento organiza as atividades necessárias à execução dessas decisões por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medindo o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.

Magalhães (2007, p.119) propõe um modelo de planejamento estratégico-operacional alicerçadas nas perguntas essenciais (onde estamos? quem somos? para onde vamos? como vamos?), composto de sete etapas divididas nos fundamentos de: conhecer (etapas 1, 2 e 3), decidir (etapas 4 e 5) e agir (etapas 6 e 7). A etapa 1 é a do Conhecimento, na qual devem-se levantar todas as informações - sobre o ambiente, o mercado e a organização. Na etapa 2 ou Análise competitiva, o objetivo é entender o processo competitivo, as tendências mais prováveis, as oportunidades mais interessantes ou os desafios mais preocupantes e revelar os pontos de vista dos mercados. Aqui são empregados recursos analíticos, como as matrizes de análise organizacionais (apresentadas a seguir). A etapa 3 ou Análise produto/mercado, tem como objetivo entender os atributos competitivos e as dimensões dos produtos concorrentes em cada cubo de mercado objetivado e definir a melhor equação produto/mercado para competir de maneira relevante em cada um deles. Na etapa 4 é realizada a definição de

objetivos e estratégias preparando as condições para definir as ações a serem implementadas. A etapa 5 ou Decisões de marketing, onde é feita a utilização da Matriz de Marketing com base no composto mercadológico 4P's (produto, preço, praça, promoção) para encontrar vantagens competitivas. A etapa 6 consiste na implementação, pôr em prática o plano de marketing, torná-lo real. A última etapa é a 7 ou Mensuração, a qual tem o objetivo de analisar a performance da execução do plano.

De maneira mais simplificada, Cavalcanti (1981, p.81) aborda o Plano Estratégico composto pelos seguintes tópicos: definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa; b. políticas gerais e estratégias gerais; c. objetivos gerais e planos de ação gerais; d. políticas específicas e estratégias específicas; e. objetivos específicos e planos de ação específicos.

Lima (2003, p.102) de maneira a resumir as várias definições alega que o planejamento estratégico é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista o ambiente externo e interno da organização.

Entre as principais matrizes e instrumentos de decisão e gestão estratégica de negócios e de empresas, Magalhães (2007, p.45), cita a Análise SWOT. Esta análise consiste em um modelo mais simples e efetivo para organizar as relações entre as competências da organização - forças e fraquezas - e as condições ambientais - oportunidades e ameaças. Analisar os pontos fracos e fortes, e as oportunidades e ameaças permite ao empreendedor organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa (MAGALHÃES, 2007). Além disso, segundo o autor, incentiva a análise da empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva.

Outra ferramenta importante para entender uma empresa é a Business Model Canvas (BMC). O BMC serve para empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual, além do que permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Por meio da elaboração da ferramenta das 5 forças de Porter, pode-se fazer uma análise do ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes (PORTER & MONTGOMERY, 1998).

É útil, segundo o autor, porque o empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso.

De acordo com Christensen et al. (2007), a ferramenta *Job to be done* para empreendedores, contribui para que o consumidor aumente sua percepção do valor de um produto ou serviço e, conseqüentemente, para o crescimento das vendas. Consiste, de acordo com o autor, na realização de oito passos: 1. Defina o produto ou serviço a trabalhar; 2. Descubra as tarefas que o produto executa para o cliente; 3. Segmente os Jobs (qual o real motivo pela compra, por parte do cliente, do produto ou serviço) descobertos; 4. Priorize os Jobs que podem aumentar suas vendas; 5. Aprenda com outras soluções que executam os mesmos Jobs (*benchmarking*); 6. Crie uma experiência de consumo que destaque os Jobs priorizados; 7. Valide a experiência com os clientes; 8. Dissemine a experiência para todos os clientes.

O “Mapa de empatia para empreendedores” é indicado para definir rapidamente o perfil de um cliente ou usuário e suas necessidades, seus desejos e as aspirações a respeito de um determinado produto, e por ser visual, orienta a discussão e o brainstorming sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente (GRAY & MACANUFO, 2010). Segundo o autor, a ferramenta nasceu para colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções e experiências de consumo.

Segundo Akao (1988), autor que trabalha Total Quality Management (TQM), a ferramenta de Definição de metas para PMEs, orienta o empreendedor a definir metas para os próximos anos em seu negócio traduzindo em linguagem simples a complexidade das ferramentas consagradas de gestão estratégica. A ferramenta consiste na definição de três parâmetros: objetivo, indicador e meta, sendo que cada meta deve passar no teste do SMART (específica, mensurável, alcançável, relevante e tempo definido).

De acordo com Cavalcanti (1981, p.81), as vantagens da implantação do planejamento estratégico são:

- 1) permite ao dirigente descobrir para onde a empresa deve ir;
- 2) indica a direção certa para onde a empresa deve ir;
- 3) permite ao dirigente ter parâmetros para tomar decisões estratégicas de forma independente de suas vontades pessoais e dependente da realidade contextual da empresa;
- 4) permite ao dirigente decidir quais problemas internos e externos devem ser resolvidos e com que prioridade;

- 5) permite ao dirigente distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual);
- 6) permite ao dirigente canalizar recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a empresa é mais forte;
- 7) é um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação dos problemas subjetivos humanos;
- 8) como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos, necessários para a empresa;
- 9) evita a ‘estratégia do desperdício’, eliminando a ineficácia e a ineficiência;
- 10) serve como base para a elaboração dos demais planos da empresa, tanto a nível tático quanto a nível operacional.

3.2.2 Planejamento Financeiro e Orçamentário

O orçamento é a implementação tática dos planos de negócios da empresa (BROOKSON, 2000, p.11). Segundo o autor, ele se incorpora tanto ao planejamento de negócios como aos processos de controle, sendo que a direção da empresa elege as opções estratégicas com mais possibilidade de atingir os objetivos da organização e cria planos de longo prazo para implementar tais estratégias. O estabelecimento de um plano realista de operações constitui uma das principais funções da administração de um estabelecimento não-industrial, sendo que a criação de um plano como esse, para um período futuro definido, é uma das melhores maneiras de assegurar um êxito razoável para a empresa (WELSCH, 2010). O autor ainda ressalta que é igualmente verdade que as atividades de planejamento devem ser complementadas por um adequado sistema de controle vinculado aos objetivos planejados.

De acordo com Padoveze & Taranto (2009), o orçamento, como qualquer instrumento de gestão, tem como ponto de partida os objetivos constantes da estratégia da empresa. Os autores defendem que o mais importante é o conceito de pensamento estratégico, com principal objetivo de manter a competitividade e a continuidade da empresa.

Brookson (2000) ressalta que os principais passos na elaboração de um planejamento financeiro e orçamentário consistem na preparação (definição dos objetivos e metas), elaboração (coleta e sistematização das informações, previsão de receitas e despesas) e monitoração (acompanhamento constante dos resultados). De acordo com o autor, sempre

haverá divergências entre o planejado e o resultado de fato alcançado, e o acompanhamento serve para entender o que ocorre e realizar os ajustes de maneira eficaz.

No processo de elaboração de um orçamento, a primeira etapa a ser desenvolvida é a projeção das receitas operacionais, ou seja, o orçamento de vendas (CARNEIRO, 2011). A segunda etapa, segundo o autor, consiste na: 1. Definição do plano de produção (orçamento de produção); 2. Projeção de custos (matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos); e 3. Projeção de despesas (comerciais e administrativas). Posteriormente é então feita a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

3.3 SERVIÇOS

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial; a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados (GIANESI, 1996, p.13).

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada (KOTLER, 2006, p.397). Para Lovelock (2006, p.5), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.

Segundo Kotler (2006, p.399) e Fitzsimmons & Fitzsimmons (2002, p.41), os serviços apresentam quatro características principais:

- 1) Intangibilidade: serviços são ideias e conceitos, não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos;
- 2) Inseparabilidade ou simultaneidade: de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- 3) Variabilidade ou heterogeneidade: como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis;
- 4) Perecibilidade: não podem ser estocados.

Além destes Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.41) ainda citam a participação do cliente no processo dos serviços como característica diferenciadora dos serviços. Os autores

definem pacote de serviços como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente com as seguintes características:

a. Instalações de apoio: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: campos de golfe, elevadores de estações de esqui, hospitais e aviões;

b. Bens facilitadores: o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: taco de golfe, esquis, itens de alimentação, autopeças para reposição, suprimentos médicos;

c. Informações: dados de operações ou informações que são fornecidos pelo consumidor para dar condições para a prestação de um serviço eficiente e customizado. Exemplos incluem prontuários de pacientes, assentos disponíveis em um voo, preferências do cliente identificadas a partir de visitas anteriores e localização de um cliente para mandar um táxi;

d. Serviços explícitos: benefícios que são prontamente percebidos pelo cliente e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplo: a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após o conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado;

e. Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: o status de ser formado por uma escola reconhecida, a privacidade de um escritório de empréstimos e a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos.

A qualidade não apenas dos serviços, e sim do pacote de serviços oferecido por uma empresa, está diretamente ligada a satisfação dos clientes. Ganesi e Corrêa (1996, p.196) afirmam que a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedidas por sua percepção do serviço prestado.

A gestão de serviços trata-se, em suma, do gerenciamento conjunto de todas as variáveis ligadas a prestação do serviço. A figura abaixo ilustra o funcionamento:

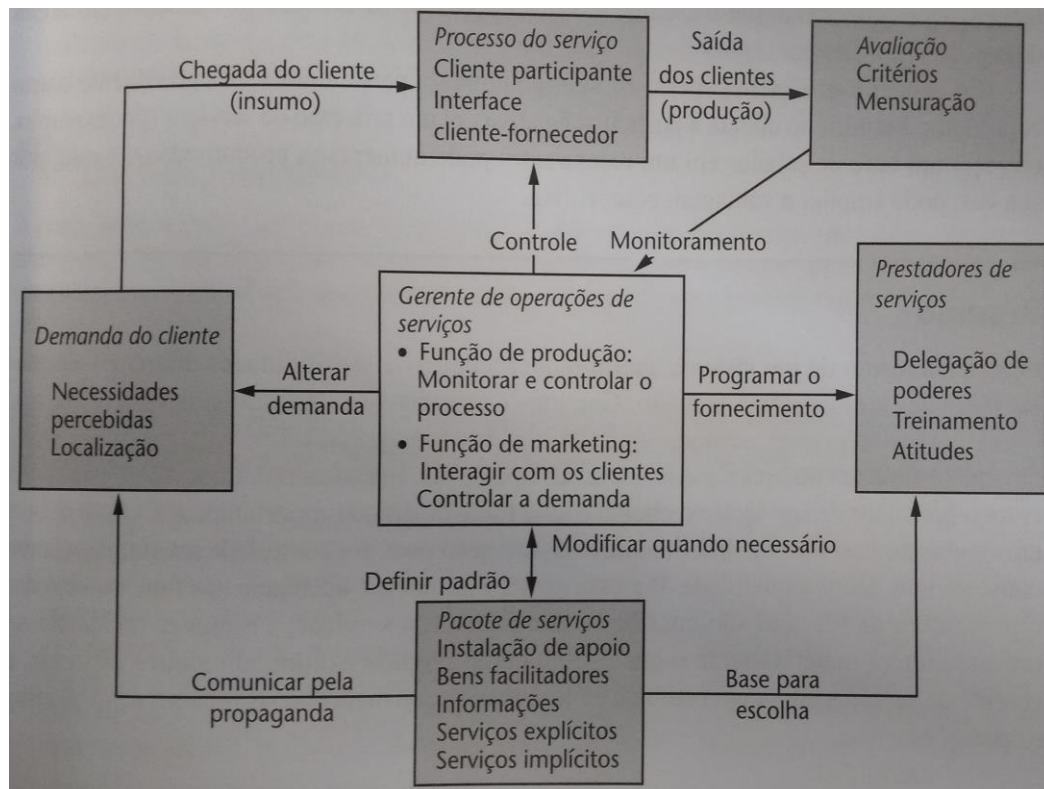


Figura 1. Uma visão de serviço como sistema aberto

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2010, p.53)

O papel do gerente de operações de serviços inclui as funções tanto de produção quanto de marketing em um sistema aberto, considerando o cliente como um participante (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010, p.53).

3.4 PESQUISA DE MARKETING

A ênfase em marketing é na identificação e satisfação das necessidades do cliente; e para determinar essas necessidades e implementar estratégias de marketing e programas que satisfaçam essas necessidades, os gerentes de marketing precisam de informações, sobre os clientes, concorrentes e outras forças do mercado (MALHOTRA, 2006, p.40). Assim, o autor ressalta que, a tarefa da pesquisa de marketing consiste em avaliar as necessidades de informação e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais, por meio da formulação do método de coleta de dados, gerência e implementação do processo de coleta de dados e análise e comunicação dos resultados; que servirão de base para decisões sólidas.

De acordo com Kotler (2006, p.100) o processo de pesquisa de marketing possui seis etapas:

1) *Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa;*

2) *Desenvolvimento do plano de pesquisa.* Envolve a definição de:

- a. fonte de dados - primários (dados novos), secundários (dados já coletados para outra finalidade) ou ambos;
- b. abordagens de pesquisa - por observação, grupo focal, levantamentos, comportamentais ou pesquisa experimental;
- c. instrumentos de pesquisa - questionários, pesquisa qualitativa (observação direta, acompanhamento do consumidor, entrevistas) e instrumentos mecânicos;
- d. plano de amostragem - unidade de amostragem (quem será pesquisado), tamanho da amostra (quantas pessoas), procedimento de amostragem (como será a seleção dos entrevistados) ;
- e. métodos de contato - questionário por correio, entrevistas por telefone, entrevistas pessoais, entrevistas online.

3) *Coleta de informações:* é a coleta propriamente dita, geralmente a fase mais dispendiosa e sujeita a erros. Nesta fase algumas medidas de cuidado devem ser tomadas para que sejam minimizadas as respostas tendenciosas ou desonestas;

4) *Análise das informações:* envolve tirar conclusões a partir dos dados coletados, por meio de tabulação e distribuição de frequência;

5) *Apresentação dos resultados:* o pesquisador apresenta suas conclusões às partes interessadas, devem ser importantes, relevantes para auxiliar nas principais decisões de marketing;

6) *Tomada de decisão:* os gerentes que encomendaram a pesquisa devem pesar as evidências apresentadas e tomar uma decisão. É de esperar que a pesquisa tenha proporcionado uma visão do problema.

Quando se planeja em marketing, é crucial saber prever com um grau mínimo de acerto qual será o comportamento dos consumidores objetivados, para poder interferir nesse comportamento (MAGALHÃES, 2007, p.138). Para tanto, o autor ressalta a importância de conhecer as necessidades e motivações, mecanismos de decisão, sentimentos envolvidos no

ato do consumo e, também, saber o que faz os consumidores modificarem seus hábitos de consumo.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo os culturais aqueles que exercem a maior e mais profunda influência (KOTLER, 2006, p.172). Segundo o autor, os fatores culturais estão relacionados aos valores, percepções, comportamentos familiares e de outras instituições a que as pessoas absorvem desde a infância, ou seja, identificação e socialização específicas como nacionalidade, religiões, regiões geográficas. Todos os fatores relacionam-se intimamente. Os fatores sociais dizem respeito aos grupos de referência de uma pessoa, família, papéis sociais e status (KOTLER, 2006, p.176). Seguindo, o autor traz que as decisões ainda são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores; e psicológicos como motivação, percepção, aprendizagem e memória.

No mercado de consumo, o comportamento de compra é um processo composto de cinco fases, a saber: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, escolha (compra) e análise pós-compra (NARDIS, 2010, p.79).

A teoria de Maslow tenta explicar a motivação dos indivíduos nas suas escolhas. Em ordem de importância, elas são necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização, sendo que as pessoas tentam satisfazer as mais importantes em primeiro lugar (KOTLER, 2006, p.183).

Com isso, é possível notar a importância da pesquisa de marketing como ferramenta em um planejamento estratégico. Gronroos (2003, p.85) enfatiza esta visão trazendo qualidade de serviço como sendo “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”, ou ainda “o que conta é a qualidade como percebida por clientes”.

Segundo Kotler (2012, p.34) O marketing estratégico está ligado ao desenvolvimento da segmentação, escolha do segmento-alvo, definição do posicionamento, oferta dos 4Ps e construção da marca em torno do produto. No entanto, segundo o autor, as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empowerment do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciças nas práticas de marketing.

Atualmente os profissionais que buscam diferenciar-se estrategicamente devem estar atentos às principais disciplinas do marketing: gestão de produtos – os 4Ps (produto, preço,

praça e promoção); gestão do cliente – segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento; e gestão ou construção da marca. (KOTLER, 2012, p.37).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são detalhadas as escolhas metodológicas do trabalho que deram sustentação a obtenção de dados realizada.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo é considerado qualitativo e quantitativo. A pesquisa qualitativa significa que os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação ou quantitativa (MCDANIEL, 2003, p.120). Segundo o autor, este tipo de pesquisa se caracteriza por uma análise subjetiva e interpretativa e é a melhor maneira de compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores. As entrevistas com os sócios e os colaboradores faz parte da parte qualitativa deste estudo. A pesquisa quantitativa, por sua vez, se caracteriza pela análise estatística, pela sumarização, em geral com uma amostra grande (MCDANIEL, 2003, p.121). O questionário aplicado aos alunos faz parte da parte quantitativa.

Quanto ao tipo de pesquisa de campo, o trabalho é exploratório-descritivo. São estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas (MARCONI & LAKATOS, 2010, p.171).

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população se configura como as pessoas envolvidas com a MWC, principalmente os dois sócios, os colaboradores e os alunos. Atualmente, a academia possui 11 colaboradores e 450 alunos.

Na parte qualitativa a população da entrevista serão os dois sócios e quatro colaboradores. O tamanho da amostra para a pesquisa quantitativa junto aos alunos ter validade, considerando o tamanho da população (450), o grau de confiança (95%), e a margem de erro (8%), é de 124 alunos. A presente pesquisa contou com 127 respondentes.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados primários foram coletados junto aos sujeitos da pesquisa, especificados anteriormente.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados foram utilizadas:

1. entrevista estruturada focalizada com os sócios da empresa;
2. entrevista estruturada focalizada com os professores da empresa;
3. questionário com perguntas abertas e fechadas aplicada aos alunos;
4. observação sistemática no levantamento de dados internos e dos concorrentes;

A entrevista estruturada ou padronizada é aquela em que o entrevistador tem um roteiro a seguir com perguntas direcionadas e por meio da entrevista focalizada segue um roteiro de perguntas relativo aos tópicos e ao problema que se vai estudar (MARCONI & LAKATOS, 2010, p.180).

Foram realizadas entrevistas focalizadas com 4 professores para a elaboração da ferramenta Mapa de empatia dos empreendedores.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador, no qual deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas despertando o interesse do receptor (MARCONI & LAKATOS, 2010, p.184).

A observação sistemática realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos, porém as normas não devem ser padronizadas nem rígidas demais, pois tanto as situações quanto os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes (MARCONI & LAKATOS, 2010, p.176).

4.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

A metodologia utilizada para diagnóstico organizacional e elaboração do planejamento estratégico foi do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas) com base na cartilha de 2013, “Como elaborar um plano de negócios”.

Segundo Sebrae (2013), deve-se começar por meio do levantamento das seguintes informações:

1. resumo dos principais pontos do plano de negócios (no caso deste trabalho, os principais pontos do planejamento estratégico de marketing);
2. dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
3. dados do empreendimento;
4. missão da empresa;
5. setores de atividade;
6. forma jurídica;
7. enquadramento tributário;
8. capital social (no caso de novas empresas);
9. fonte de recursos.

De acordo com a cartilha do Sebrae (2013), em seguida faz-se uma análise de mercado, com o estudo dos clientes: identificando as características gerais dos clientes, interesses e comportamentos, fatores que levam essas pessoas a comprar e onde estão; concorrentes: exame das boas práticas e das deficiências; e fornecedores: estudo de quem fornece equipamentos, utensílios, mercadorias e serviços.

O plano de marketing é composto por uma descrição dos principais produtos e serviços, preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e análise da localização do negócio (SEBRAE, 2013).

A avaliação estratégica se dá pela elaboração e análise da matriz F.O.F.A (SWOT) – forças (streghts), oportunidades (opportunities), fraquezas (weakness) e ameaças (threats) (SEBRAE, 2013).

Outras ferramentas serão utilizadas tanto para diagnóstico como para apresentação de proposições, tais como: BMC (*Business Model Canvas*), 5 forças de Porter, missão/visão/valores, *Job to be done*, Mapa de empatia para empreendedores e Definição de metas para PMEs.

Reunião com os sócios no início de setembro para ciência e autorização do trabalho na MWC.

4.5 CRONOGRAMA

O cronograma tem a finalidade de mostrar as etapas realizadas para a construção do presente trabalho, assim como a data em que foram realizadas. Não houve atrasos na elaboração, nem dificuldades para a coleta das informações, uma vez que o autor possui acesso fácil aos sócios e a empresa. A seguir são apresentadas as etapas do trabalho e as datas nas quais foram realizadas.

ATIVIDADES	DATA
Definição do tema	Setembro/17
Conversa com sócios para autorização	Setembro/17
Elaborar introdução	Outubro/17
Fazer fundamentação teórica	Novembro/17
Elaborar metodologia	Novembro/17
Entrega projeto de TC	Dezembro/17
Organização entrevista e questionários	Janeiro/18
Entrevista diagnóstico e validação com sócios	Março/18
Aplicação questionário alunos	Março/18
Aplicação mapa da empatia com colaboradores	Março/18
Planejamento e proposta de ações	Abril/18
Análise final e conclusão do estudo	Maior/18
Entrega final	Junho/18

Quadro 1. Cronograma

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Aqui é feito uma descrição do perfil da MWC, com base na observação direta e entrevista com os sócios, afim de diagnosticar a situação problema ou oportunidade organizacional.

5.1 APRESENTAÇÃO

- Dados do empreendimento:

A empresa objeto de análise é a MWC. A academia é uma empresa jovem com um ano e meio desde sua criação quando da elaboração do presente trabalho. Ela apresenta uma nova ideia de academia, voltada ao conceito “Wellness”. Neste conceito, bem-estar e qualidade de vida são essenciais e a prática de atividade física vem para se agregar estes valores. Atualmente conta com a opção da musculação (com aparelhos específicos para esta atividade) e aeróbico com bikes, esteiras, sob prescrição de profissionais capacitados, formados em educação física ou em formação. A empresa ainda tem parcerias com profissionais de áreas afins como nutricionista e massoterapia para auxiliar seus alunos.

A empresa possui uma unidade, muito bem localizada no bairro Carvoeira em Florianópolis/SC, local próximo à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A localização é um ponto forte e estratégico devido a densidade populacional da região e por ser ao lado da principal universidade do estado. Conta com 14 pessoas (2 sócios, 3 professores, 4 estagiários, 3 recepcionistas, 2 auxiliares de serviços gerais), e mais de 450 alunos matriculados. A estrutura física conta com um espaço de aproximadamente 250m² e estacionamento para aproximadamente 12 carros.

- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições:

Eduardo de Medeiros: Formado em Educação Física, trabalha na parte do marketing e de suporte dos professores. Entre suas principais experiências profissionais foi guarda-vidas civil por 4 anos, estagiário em duas academias, a Run Fitness e a WorldGym.

João Cordeiro: Estudou Administração de Empresas e Educação Física, trabalha na parte financeira e gestão. Entre suas principais experiências profissionais está voltada a parte de vendas diretas, caixa na MOfficer e corretor de Imóveis por 4 anos.

- Missão, visão e valores da empresa:

Sua missão, ou razão da existência, é contribuir para uma vida mais saudável oferecendo exercícios físicos bem orientados. A visão, ou norte que orienta a empresa, é ser exemplo em qualidade de serviço em Santa Catarina. E possui como valores fundamentais a transparência, união, comprometimento, pró-atividade e respeito.

- Setores de atividade:

Setor da economia que a empresa está é o terciário, sendo serviços o ramo de atividade. O tipo de negócio é academia de ginástica. Os serviços ofertados/ produzidos são atividade físicas esportivas.

- Forma jurídica:

A MWC é uma Microempresa sendo que sua razão social é Cordeiros e Medeiros Academia Ltda ME.

- Enquadramento tributário:

A MWC está enquadrada em termos tributários no Simples Nacional, sendo que o valor do imposto de renda varia de acordo conforme o valor de despesas com pessoal.

- Fonte de recursos:

Como prestadora de serviços, a fonte dos recursos da empresa vem dos seus alunos que pagam pelo benefício de utilizar o espaço e todos os equipamentos, assim como, receber orientação dos profissionais especialistas.

5.2 BUSINESS MODEL CANVAS – BMC

Esta ferramenta foi construída com base nas entrevistas realizadas com os sócios e na observação in loco feita pelo autor do trabalho. A seguir está o mapa montado que mostra as principais informações da empresa.

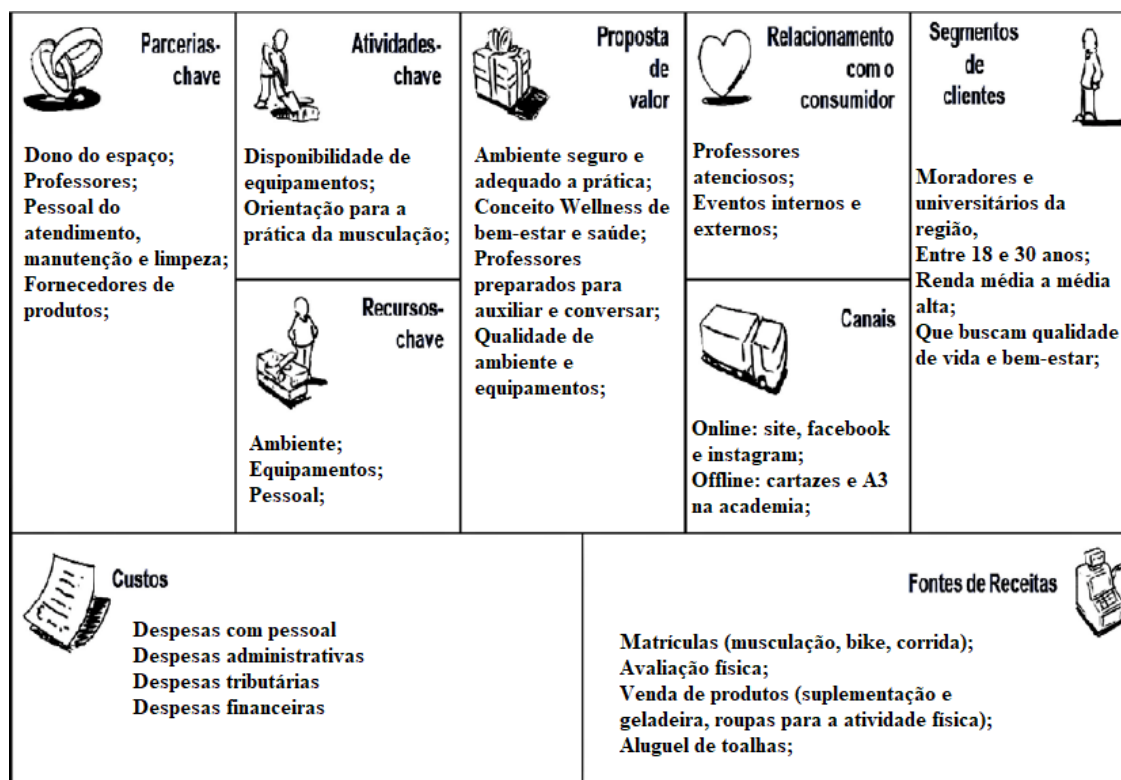


Figura 2 Business Model Canvas

Fonte: elaborado pelo autor com base no site www.endeavor.org.br/

No que se refere ao segmento de clientes que a MWC quer atingir, a empresa tem como perfil moradores e universitários da região (Carvoeira e bairros próximos), com idade entre 18 a 29 anos, de renda média a média alta. Além disso, visa pessoas que procuram mais qualidade de vida e bem-estar, o que vai ao encontro da estratégia de Wellness, e não de culto ao corpo mais relacionado ao fisiculturismo.

Para isso, preza por um ambiente seguro e bem cuidado, com equipamentos de qualidade juntamente com profissionais qualificados e atenciosos, os quais tem uma visão voltada ao aumento na qualidade de vida por meio dos exercícios físicos. Todos os professores ou são formados em Educação Física ou estão em formação. Além disso, a

empresa se preocupa em criar um relacionamento com os alunos, proporcionando eventos de integração.

Com relação a comunicação com os clientes, a empresa se relaciona de duas maneiras, online e offline. Online por meio de site, facebook e instagram. E offline, tem a comunicação interna com cartazes, A3 comunicando a respeito dos eventos internos e externos.

A empresa valoriza muito o relacionamento com os clientes por meio dos professores, por isso dá uma atenção grande a seleção destes profissionais, que ocorre por meio de indicação. Além disso, promove eventos internos e externos. O evento interno conta com a participação de outros profissionais como nutricionistas e massoterapeuta para atender gratuitamente em um dia específico. Os eventos externos são corridas, trilhas e partidas de futebol, com o intuito de fortalecer os laços entre a academia e seus alunos e entre os alunos.

Como fonte de receitas a MWC conta com a musculação e aeróbico (esteira, bike) que é atividade principal, porém tem outras fontes como avaliação física, venda de produtos como suplementos, roupas para prática física, itens de geladeira e aluguel de toalhas. Possui planos de atividade conforme o período desejado pelo aluno, sendo as opções: mensal, mensal recorrente, trimestral, semestral, anual e a categoria VIP/Free/outras. Cada plano possui um preço diferente, e quanto maior o tempo de contrato, menor o valor da mensalidade.

Como recursos-chave temos o local, o qual é alugado. Então todas as condições provenientes de um local adequado como luz, água, limpeza, som. Outro fator são os equipamentos que devem estar na condição adequada de uso, com manutenção e limpeza em dia. E o outro fator essencial são as pessoas que fazem a atividade possível, desde os auxiliares de serviços gerais, como os recepcionistas e professores.

Dentre as atividades-chave estão a disponibilização tanto de ambiente como de equipamentos para fins de prática do exercício físico, o que inclui a limpeza e manutenção. E as pessoas para recepção dos alunos e professores para orientação.

Um grande parceiro é o dono do imóvel no qual a MWC está funcionando. Funciona por meio do pagamento de aluguel mensal, sendo que o dono é o pai de um dos sócios, no caso o João Cordeiro. Além deste os profissionais são indispensáveis, desde professores até o responsável pela manutenção e limpeza dos equipamentos. Também tem como peças importantes para funcionamento do modelo de negócio os fornecedores dos produtos de suplementação e roupas.

Com relação aos custos e despesas segue a tabela abaixo que descrimina a situação atual da empresa:

DESCRICAO	Jan_2018	Feb_2018	Mar_2018
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	-32965,66	-34811,5	-34609,12
Despesas Administrativas	-10904,75	-10257,4	-10725,85
Despesas com Pessoal	-15267,01	-18908,88	-17320,25
Despesas Com Vendas	0	0	0
Despesas Tributárias	-6793,9	-5645,22	-6563,02
Outras Despesas Operacionais	0	0	0
(-)DESPESAS FINANCEIRAS	-6000	-436	-29,25
Despesas Financeiras	-6000	-436	-29,25
Parcelamentos e Financiamentos	0	0	0
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	0	0	0
(-)OUTRAS DESPESAS	0	0	0
Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	0	0	0
Outras despesas não operacionais	0	0	0

Quadro 2. Despesas (fonte: análise documental)

Logo, para o funcionamento da academia, o valor total das despesas gira em torno de R\$35 mil, o que inclui despesas operacionais (despesas administrativas, despesas com pessoal, despesas com vendas e despesas tributárias) e despesas financeiras (até janeiro havia o pagamento da parcela de um empréstimo).

5.3 ANÁLISE DOS CLIENTES

Nesta parte serão trazidos as entrevistas dos professores que deram origem ao Mapa de empatia dos empreendedores e o questionário aplicado aos alunos, assim como as correlações entre ambos.

5.3.1 Mapa de empatia dos empreendedores



Figura 3. Mapa de empatia dos empreendedores

Fonte: elaborado pelo autor com base no site www.endeavor.org.br/

O produto em questão são os exercícios físicos oferecidos na MWC, como musculação, esteira e bike. Os clientes são na sua maioria estudantes, com idade entre 18 a 30 anos.

Com relação ao que o cliente o cliente diz e faz, ele gosta do ambiente, relata que a vinda a academia está gerando mudanças positivas na sua vida - como mais disposição e vigor -, possui uma localização ótima perto de casa e próxima à universidade.

Ouve aos professores, os quais deposita uma confiança grande. Além disso, interage com os colegas de academia, fazendo novas amizades, o que aumenta sua satisfação com relação ao ambiente que frequenta. Relata um som adequado, tanto em estilo musical como no volume que é colocado.

De maneira geral sente-se bem no ambiente, com mais disposição para estudar ou trabalhar fora do ambiente da academia, e percebe um ambiente adequado a prática de exercícios físicos. Estrutura física nova, design do ambiente diferenciado, equipamentos novos, com limpeza e manutenção adequados.

Relata à falta de espaço com grande dificuldade, sendo que em determinados horários é difícil o trânsito e disponibilidade de equipamentos. Logo, pela falta de espaço, há o consequente excesso de pessoas. Além disso, o cliente sente falta de outras formas de atividades física, como aulas de ginástica. Outro fator de dificuldade do aluno é a desmotivação ao começar os treinos e falta de integração com os colegas.

Logo, haveria uma melhora na percepção com a ampliação do espaço, colocação de aulas extras como modalidades de ginástica, formas de aumentar tanto a conexão com os colegas como a motivação para o alcance dos objetivos.

5.3.2 Questionário aplicado aos alunos

A seguir são expostos os dados coletados por meio do questionário realizado com os alunos da MWC, para entender seu perfil e percepção. Foi obtido um total de 127 respostas.

Sexo:

127 respostas

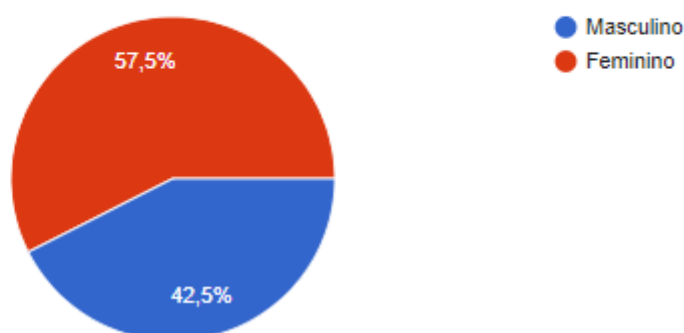


Gráfico 1. Sexo (fonte: autor)

Com relação ao sexo, 57.5% dos respondentes afirmou ser do sexo feminino, o que representa 73 pessoas. Enquanto que 42,5% dos respondentes relatou ser do sexo masculino, representando 54 pessoas.

Faixa etária:

127 respostas

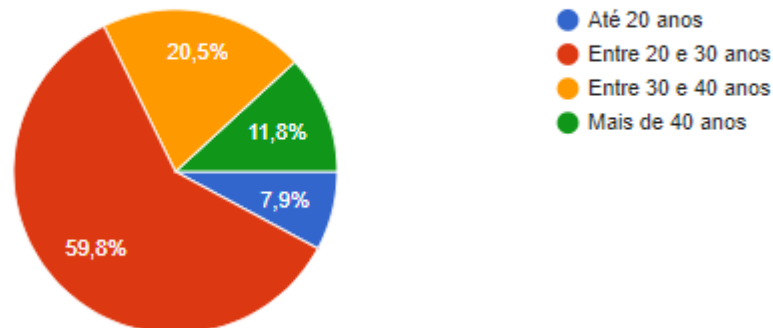


Gráfico 2. Faixa etária (fonte: autor)

Com relação a faixa etária, 7.9% dos respondentes afirmaram ter até 20 anos, o que representa 10 pessoas. A maior parte do público está na faixa etária entre 20 e 30 anos, alcançando 59.8% ou 76 respostas. Na faixa entre 30 e 40 anos, tem-se 26 respostas ou 20,5% do total. Por fim, com mais de 40 anos o total foi de 11.8% ou 15 respostas.

A resposta obtida vai ao encontro do relato dos professores quando afirmam que a maior parte dos alunos é composto por pessoas de 18 a 30 anos.

Qual a sua ocupação?

127 respostas

Com relação a ocupação, 66 respondentes (52%) afirmaram ser estudante, seja graduação, mestrado ou doutorado. Depois deste, os mais representativos foram professor (7 respostas), administrador (6 respostas), servidor público (6 respostas), enfermeiro (5 respostas) e analista (4 respostas).

Mais uma vez, houve coerência com o resultado obtido com o Mapa de empreendedores e a resposta ao questionário quando da ocupação da maioria dos alunos ser composta por estudantes.

quanto tempo é aluno ?

127 respostas

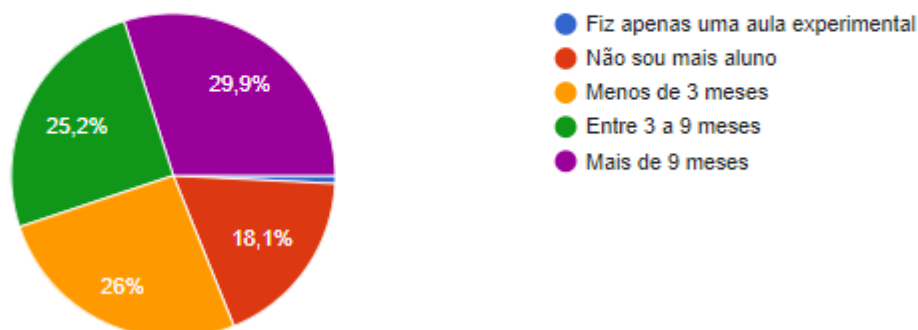


Gráfico 3. Quanto tempo é aluno (fonte: autor)

Com relação ao tempo em que é aluno da academia, as proporções ficaram equilibradas entre as categorias, sendo que apenas uma resposta foi de que fez apenas uma aula experimental. Do total, 26% afirmaram serem alunos há menos de 3 meses, 25,2% tem entre 3 e 9 meses sendo alunos e 29,9% estão há mais de 9 meses se exercitando. A parcela que não está mais na academia representa 18,1% ou 23 alunos.

Em que período treina na maioria das vezes?

127 respostas

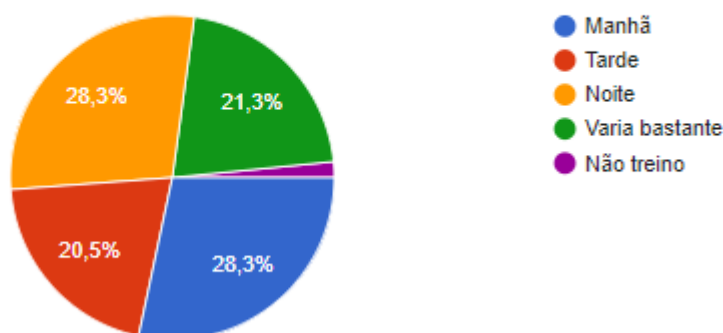


Gráfico 4. Período do treino (fonte: autor)

De acordo com o período que treina, 28,3% (36) afirmam treinar pela manhã, 20,5% (26) treinam pela tarde, 28,3% (36) pela noite e 21,3% (27) relatam que o período de treina varia bastante e não dá para definir. Apenas 2 respondentes afirmaram não treinar.

Segundo o relato dos professores, na parte da noite há uma maior reclamação com relação ao excesso de pessoas, o que não fica totalmente evidente nesta resposta, uma vez que houve equilíbrio quanto ao número de alunos nos diferentes horários.

Qual sua frequência média?

127 respostas

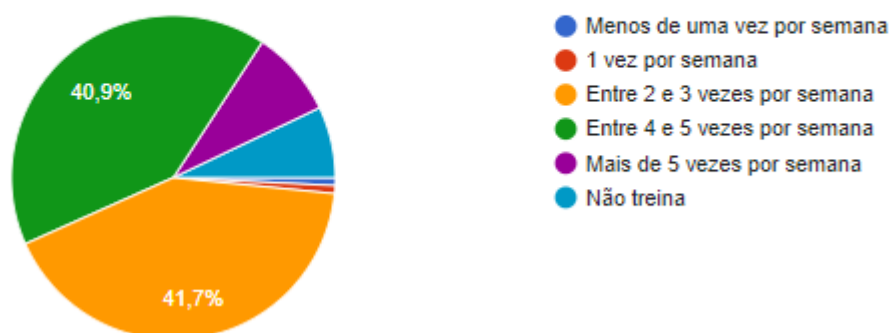


Gráfico 5. Frequência média (fonte: autor)

Já com relação a frequência com que faz exercícios físicos, grande parte dos respondentes (53) afirmaram que treinam entre 2 e 3 vezes por semana, o que representa 41,7%. Entre 4 e 5 vezes por semana representa 40,9% ou 52 respostas. 11 respostas (8,7%) afirmaram treinar mais de 5 vezes na semana. Houve apenas uma resposta tanto para quem faz menos de uma vez ou uma vez por semana, e 9 respostas (7,1%) que não treinam no momento.

Por quanto tempo em média?

127 respostas

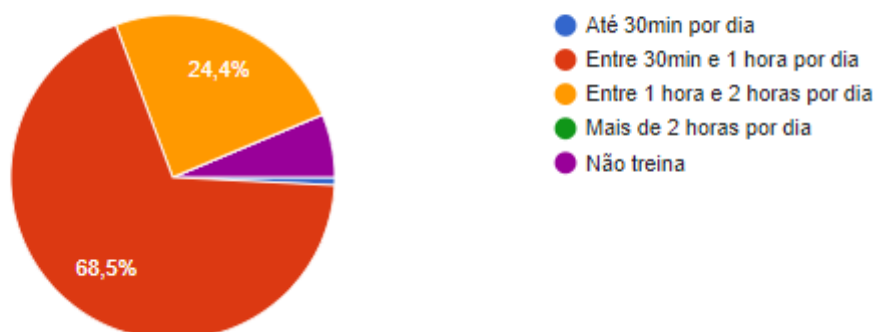


Gráfico 6. Tempo médio (fonte: autor)

Com relação ao tempo que fica treinando por dia, 68.5% (87) relatam entre 30min e 1 hora, 24.4% (31) entre 1 e 2 horas por dia. Apenas uma pessoa relatou ficar Até 30 min por dia, 6.3% (8) relataram que não treinam e não houve respostas de tempo de treino acima de 2 horas por dia.

Qual seu principal objetivo na prática da atividade física?

127 respostas

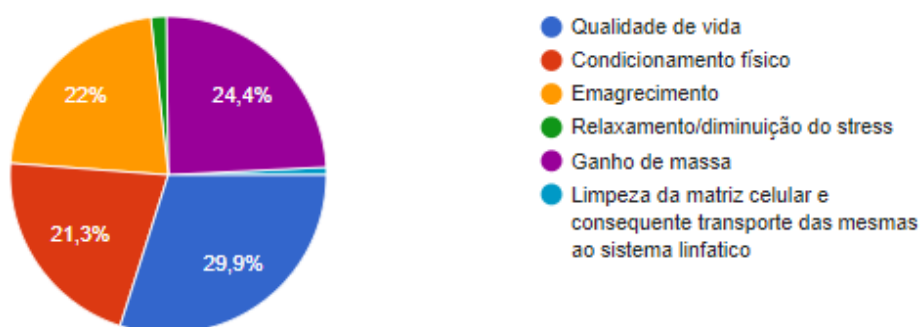


Gráfico 7. Principal objetivo (fonte: autor)

Com relação ao principal objetivo na prática de atividade física, 29.9% (38) responderam qualidade de vida como fator determinante, 21.3% (27) condicionamento físico, 22% (28) emagrecimento e 24.4% (31) ganho de massa. Houve apenas duas respostas sendo relaxamento/diminuição do estresse como principal objetivo.

Fica evidenciado um fator relatado pelo Mapa de empreendedores, que o público da MWC é formado em sua maioria por pessoas que estão querendo sair do sedentarismo. Mais de 50% das respostas teve este viés se considerarmos a qualidade de vida e o condicionamento físico como forma de sair do sedentarismo. Vale ressaltar que emagrecimento e ganho de massa tiveram percentuais significativos.

Quais os 2 principais fatores que levaram você a escolher?

127 respostas

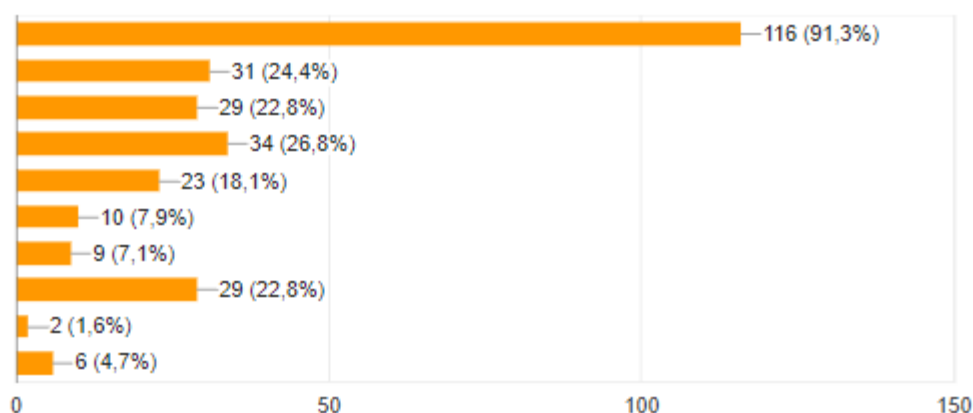


Gráfico 8. Principais fatores (fonte: autor)

Entre os dois principais fatores relatados pelos respondentes que levaram a escolher a MWC, a grande maioria (91.3%) relatou que a localização (ser perto de casa), o que representa 116 respostas. Entre os outros fatores relatados, os mais citados foram a relação qualidade/preço com 24.4% (31), qualidade de atendimento 22.8% (29), qualidade nos equipamentos 26.8% (34) flexibilidade de horários 22.8% (29) e ambiente 18.1% (23).

Conforme exposto pelos professores, a localização é fator essencial para a opção dos alunos pela academia. Vale ressaltar que a qualidade no atendimento e equipamentos, relação qualidade/preço tiveram boa parcela de respostas, também evidenciando fatos relatados pela ferramenta Mapa de empreendedores.

A M está para iniciar uma expansão do seu espaço físico e das modalidades de atividade física. Existe alguma a qual você tenha interesse de praticar? (separe por vírgula).

127 respostas

Do total, 22% (30 respostas) não tem interesse por outra modalidade de atividade física. Das pessoas que relataram interesse em praticar outras modalidades 88% (97), foram mais citadas: a dança (17 vezes), o treinamento funcional (14), artes marciais (32) – como boxe (10), muay thai (9), jiu jitsu (3) -, yoga (12), pilates (9), zumba (9) e jump (9). Outros citados foram LPO (levantamento de peso olímpico), tai shi shuan, capoeira, karate, natação.

Um dos fatores relatados pelos professores como carência na academia, é a falta de outras modalidades de exercícios físicos, como ginástica. Isto fica evidente pela quantidade de respostas afirmativas. As artes marciais, a dança, o treinamento funcional e o yoga se destacam nas opiniões dos alunos.

A ideia é que todos os alunos possam ter acesso a todas as modalidades, quantas vezes quiserem. Uma maneira de viabilizar isto seria a implantação de um sistema de pacote. Você estaria disposto a aderir a um pacote, onde por um valor superior de mensalidade (ex. R\$200) poderia ter acesso as aulas de todas as modalidades. Sim ou não e por quê?

127 respostas

Do total, 77 respostas (60.6%) foram negativas com relação a implantação deste sistema de pacote. Os principais motivos relatados foram por ser fora do orçamento, falta de tempo e por ter interesse apenas em musculação.

Dos que responderam afirmativamente, 24 respostas (18.9%) falaram depender das modalidades que serão implantadas, dos horários, da estrutura para comportar todos os alunos, e de limitação do valor total em até 150 reais.

Ainda 26 respostas (20.5%) foram sim, que o valor era justo pelos benefícios que traria.

Essa pergunta foi proposta por um dos sócios para verificar a aceitação de um sistema de pacotes, como acontece em outros locais. Não houve boa aceitação pela maior parte dos alunos, sendo necessário um estudo maior, tanto se será mesmo implantado, como da maneira, uma vez que muitos alunos relataram que a melhor opção seria fazer planos simples, apenas com musculação e outros que contemplassem as novas modalidades.

Já fez exercícios em outro local? Caso sim, qual?

127 respostas

Perguntados se já haviam feito exercícios em outro local, 33 (26%) responderam que não. Dentre as 94 respostas (74%) afirmativas, os locais que mais relatados foram a academia Prime, Company, AASUFSC (academia da UFSC), Run Fitness, Natatorium, Fórmula, SmartFit, Elase, SESC e World Gym.

Algum fator específico levou você a mudar? Caso sim, qual?

127 respostas

37 pessoas (29.1%) relataram não haver um fator específico que levou à mudança. A maior parte dos respondentes (53 ou 41.8%) relatou que a localização, por ser mais próximo de casa foi fator que levou a mudar. Outros fatores ainda foram citados como preço, flexibilidade de horários, descaso de professores e limpeza com ambiente.

Mais uma vez, a localização aparece como fator de destaque na opção pelo local onde vai ser feito o exercício físico.

Qual a importância de ter produtos voltados à saúde na academia? (ex. Whey, pasta de amendoim, creatina, roupas para atividade física)

127 respostas

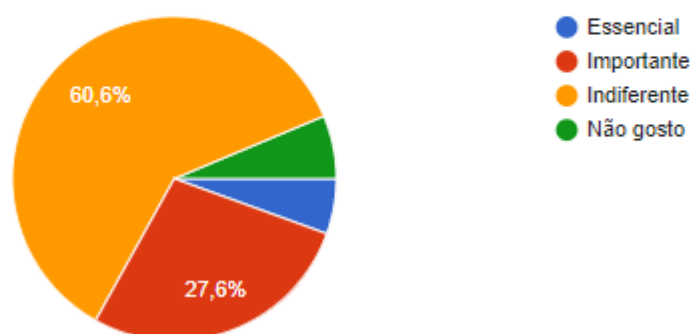


Gráfico 9. Importância dos produtos (fonte: autor)

Com relação à importância de ter produtos voltados à saúde na academia, a maioria 60.6% (77) afirmou ser indiferentes a esta situação. 27.6% (35) acham importante haver, 5.5% (7) relataram ser essencial e apenas 6.3% (8) responderam não gostar.

Além dos disponíveis, existe algum outro produto que você gostaria de ter acesso? Qual?

127 respostas

Do total 104 respostas (81.9%) afirmaram não existir nenhum produto que gostaria de ter acesso. Ainda 5 (4%) respostas afirmaram não saber ou não ter pensado sobre isso. Entre as respostas afirmativas 18 (14.1%), há a indicação de lanches saudáveis, produtos com outros

fins que não ganho de massa, vitaminas separadas, multivitamínicos, glutamina, leucina, ômega, curcumina, botinas de treina, bermudas grandes.

Você acha importante o convívio social que acontece dentro do ambiente? Por que?

127 respostas

Com relação à importância do convívio social dentro do ambiente, 94 respostas (74%) afirmaram ser importante, 33 (26%) relataram não dar importância ou serem indiferentes com relação ao convívio social.

Assim como relatado nas entrevistas com os professores, o convívio social é fator importante para a grande maioria das pessoas. A troca com outras pessoas gera um sentimento de pertencimento, de amizade, e faz com que o aluno prefira frequentar o local. Conforme relatado, é fundamental o contato aluno-professor, fato que fica evidenciado com esta resposta. Segundo os professores é também sua função conversar com aqueles alunos mais tímidos, de maneira a quebrar o gelo e fazer com que se sintam mais à vontade para conversar, tirar dúvidas e realizar os treinos.

Para você é importante que sejam organizados eventos sociais como encontros, trilhas e outros? Alguma sugestão de evento?

127 respostas

Do total de respostas, 81 (63.8%) afirmaram achar importante que sejam organizados eventos sociais. As sugestões feitas foram: grupos de corrida, aulas externas, festas da academia, paintball, kart, stand-up, rapel, boliche, cinema, teatro, arborismo, visita a centros de ajuda a idosos.

Houve 46 pessoas (36.2%) que responderam como não importante ou indiferente com relação aos eventos sociais organizados.

Mais uma vez, a questão da interação é ressaltada como importante pela maior parte das pessoas. É fato que muitos não participam destes eventos, porém a maioria relata como positiva estas experiências, dando inclusive outras opções de eventos a serem analisados. Como a grande maioria dos alunos são estudantes, muitas vezes vindos de outras cidades ou estados, a criação de amizades por meio da academia é algo que facilita a fidelização.

Limpeza do ambiente

127 respostas

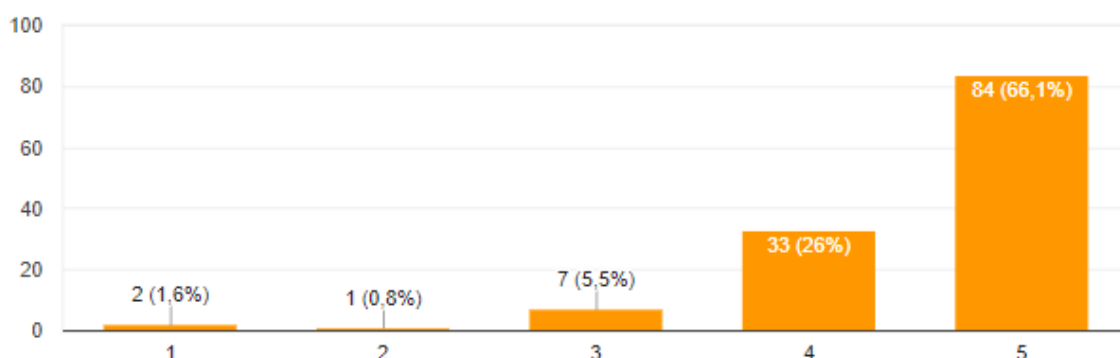


Gráfico 10. Limpeza (fonte: autor)

Com relação à limpeza do ambiente, 84 respostas (66.1%) deram a nota 5, 33 (26%) deram nota 4 e 7 (5.5%) deram nota 3. Apenas 3 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito limpeza do ambiente.

Segundo relato dos professores, a limpeza também é vista com bons olhos pelos alunos, indo ao encontro da resposta obtido por meio do questionário.

Conforto térmico

127 respostas

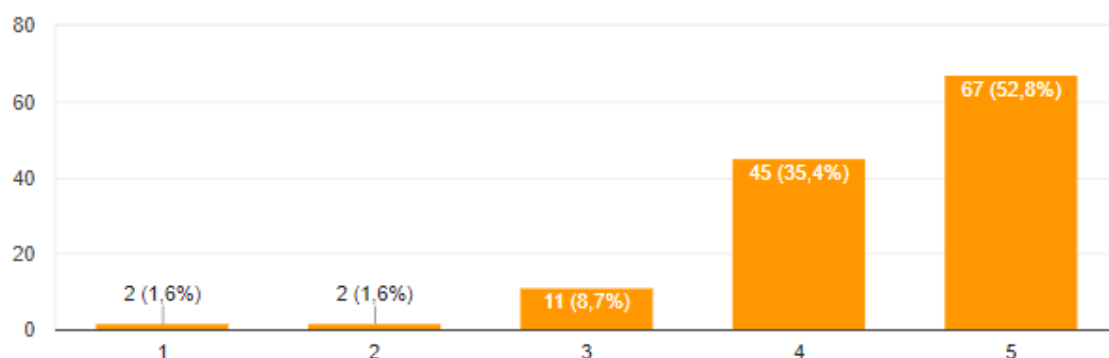


Gráfico 11. Conforto térmico (fonte: autor)

Com relação ao conforto térmico, 67 respostas (52.8%) deram a nota 5, 45 (35.4%) deram nota 4 e 11 (8.7%) deram nota 3. Apenas 3 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito conforto térmico.

Uma das perguntas na elaboração do Mapa de empreendedores é com relação a como o aluno se sente com relação ao ambiente. A grande maioria deu notas entre 4 e 5, o que revela um alto grau de bem-estar no ambiente da MWC.

Aparência física da academia

127 respostas

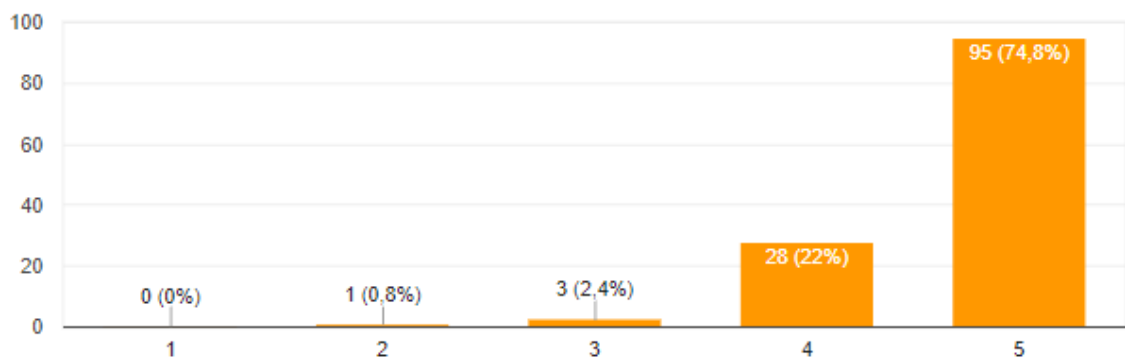


Gráfico 12. Aparência física (fonte: autor)

Com relação à aparência da academia, 95 respostas (74.8%) deram a nota 5, 28 (22%) deram nota 4. Apenas 4 pessoas deram notas 1, 2 ou 3 no quesito aparência física da academia.

Fica evidenciado pela resposta que a aparência física do espaço tem um impacto muito positivo nas pessoas. Isto vai ao encontro do relato dos professores que falam de um feedback muito positivo com relação à aparência da academia. Em conversa com os sócios, eles relataram que o design foi algo muito bem planejado, exatamente por saber do impacto que causa.

Conforto das instalações

127 respostas

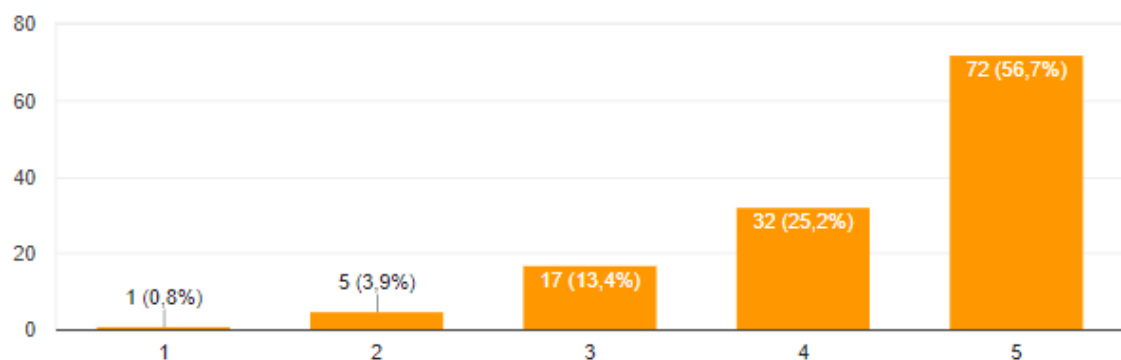


Gráfico 13. Conforto das instalações (fonte: autor)

Com relação ao conforto das instalações, 72 respostas (56.7%) deram a nota 5, 32 (25.2%) deram nota 4 e 17 (13.4%) deram nota 3. Enquanto 6 pessoas (4.7%) deram notas 1 ou 2 no quesito conforto das instalações.

Grande parte dos respondentes relatou que se sente muito confortável nas instalações. Um número significativo de pessoas deu nota 3 ou 4, o que sugere que ainda precisam de alguns ajustes com relação ao espaço interno.

Localização

127 respostas

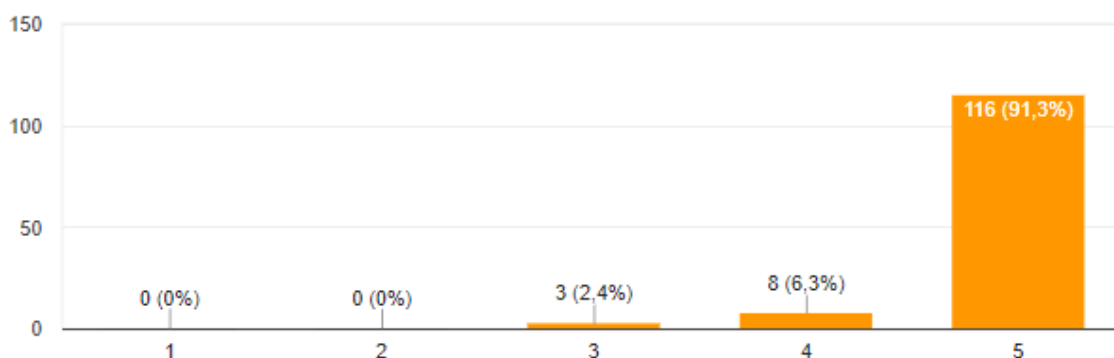


Gráfico 14. Localização (fonte: autor)

Com relação à localização, 116 respostas (91.3%) deram a nota 5, 8 (6.3%) deram nota 4 e 3 (2.4%) deram nota 3. Não houve respostas 1 ou 2 no quesito localização.

Esta pergunta foi para reafirmar a importância da localização na escolha dos alunos pela MWC, com mais de 90% dos respondentes dando nota 5 para a localização.

Estacionamento

127 respostas

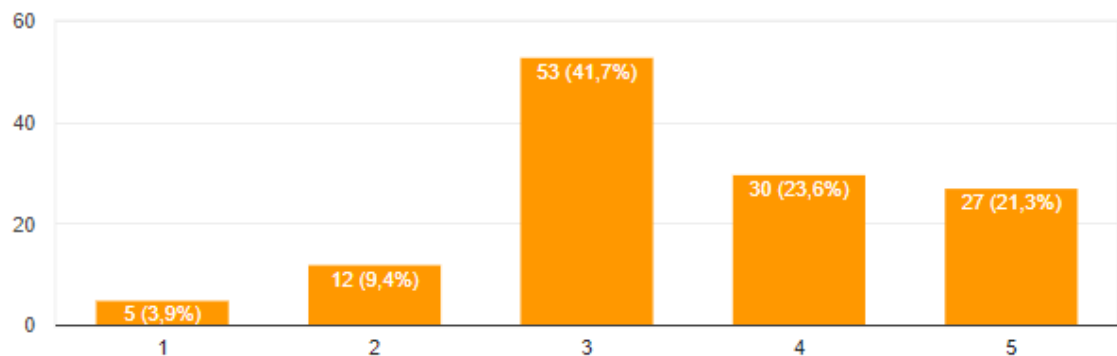


Gráfico 15. Estacionamento (fonte: autor)

Com relação ao estacionamento, 27 respostas (21.3%) deram a nota 5, 30 (23.6%) deram nota 4 e 53 (41.7%) deram nota 3. Ainda 12 pessoas (9.4%) deram notas 2 e 5 (3.9%) nota 1 no quesito estacionamento.

A maior parte dos respondentes deu nota 3, o que evidencia uma leve insatisfação com relação ao estacionamento. Algo relatado pelos professores foi o desconhecimento de alguns alunos com relação ao estacionamento presente na parte de trás da academia. A comunicação deste recurso pode ser um fator essencial para que a percepção com relação ao estacionamento melhore.

Qualidade dos aparelhos

127 respostas

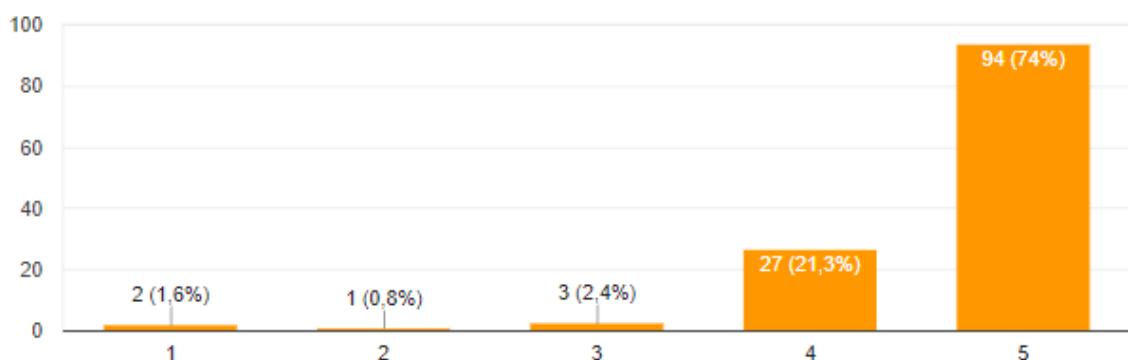


Gráfico 16. Qualidade dos aparelhos (fonte: autor)

Com relação à qualidade dos aparelhos, 94 respostas (74%) deram a nota 5, 27 (21.3%) deram nota 4 e 3 (2.4%) deram nota 3. Apenas 3 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito qualidade dos aparelhos.

Esta resposta vai ao encontro do relato dos professores, quando afirmam que os equipamentos são novos e que a percepção dos alunos é muito positiva. Isto fica evidente pelo fato de mais de 95% das respostas serem notas 4 ou 5.

Quantidade de aparelhos disponíveis

127 respostas

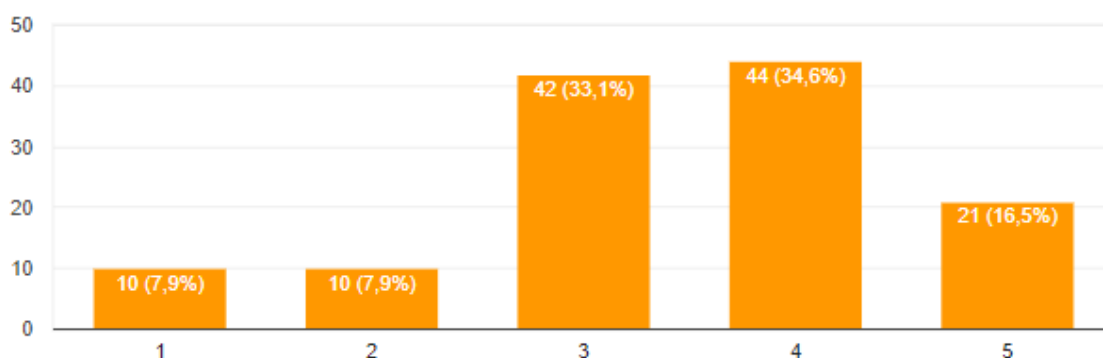


Gráfico 17. Quantidade de aparelhos disponíveis (fonte: autor)

Com relação à quantidade de aparelhos disponíveis, 21 respostas (16.5%) deram a nota 5, 44 (34.6%) deram nota 4 e 42 (33.1%) deram nota 3. Ainda 10 pessoas (7.9%) responderam com nota 2 e outras 10 com nota 1 no quesito quantidade de aparelhos disponíveis.

A maioria das notas ficam em 3 ou 4. Um dos fatores relatados no Mapa de empreendedores foi que em horários de maior movimento, há uma dificuldade em fazer exercícios em alguns aparelhos, o que diminui a nota com relação a este fator. Com a ampliação e a colocação de mais aparelhos é de esperar que haja uma resposta mais positiva neste quesito.

Variedade de aparelhos

127 respostas

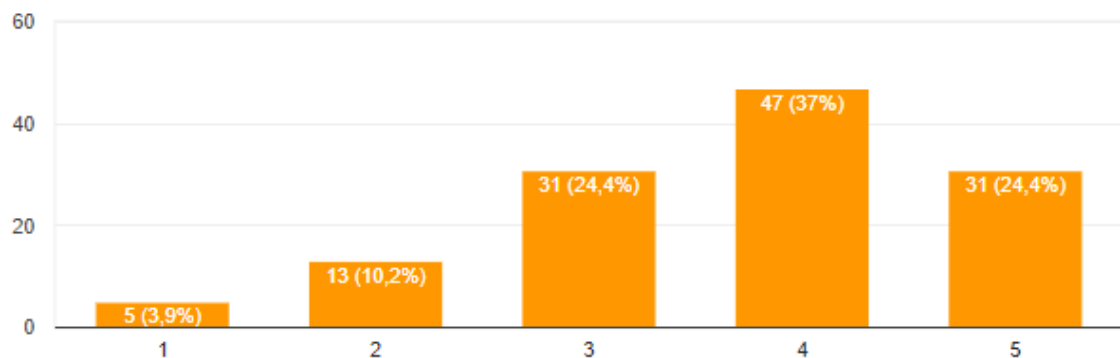


Gráfico 18. Variedade de aparelhos (fonte: autor)

Com relação à variedade de aparelhos, 31 respostas (24.4%) deram a nota 5, 47 (37%) deram nota 4 e 31 (24.4%) deram nota 3. Houve 13 respostas (10.2%) com nota 2 e 5 (3.9%) com nota 1 no quesito variedade de aparelhos.

Esta resposta vai ao encontro da anterior. Parece haver uma melhor percepção com relação à variedade do que à quantidade. Algo relatado pelos professores, que concorda com as respostas, é a necessidade de colocar mais exemplares de máquinas muito utilizadas.

Quantidade de professores disponíveis

127 respostas

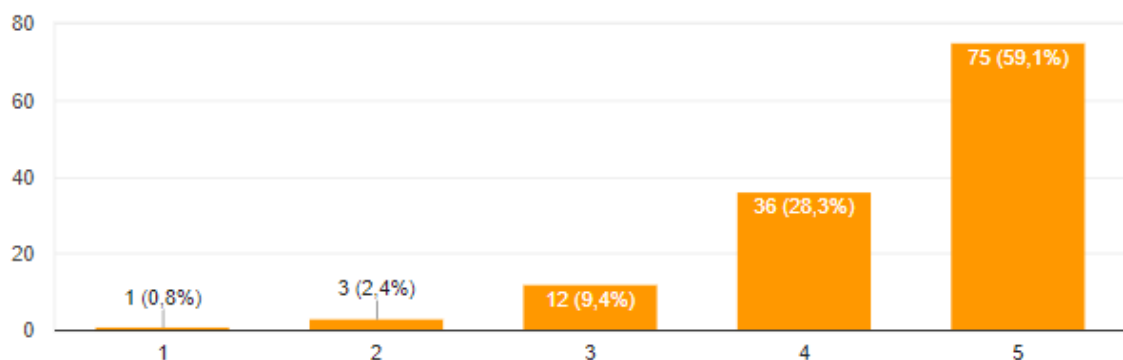


Gráfico 19. Quantidade de professores disponíveis (fonte: autor)

Com relação à quantidade de professores disponíveis, 75 respostas (59.1%) deram a nota 5, 36 (28.3%) deram nota 4 e 12 (9.4%) deram nota 3. Apenas 4 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito quantidade de professores disponíveis.

Há uma percepção muito positiva com relação à quantidade de professores disponíveis, uma vez que quase 90% dos respondentes deram notas 4 ou 5. Esta preocupação em ter um número grande de professores é algo relatado pelos sócios como ponto chave do negócio.

Competência dos professores

127 respostas

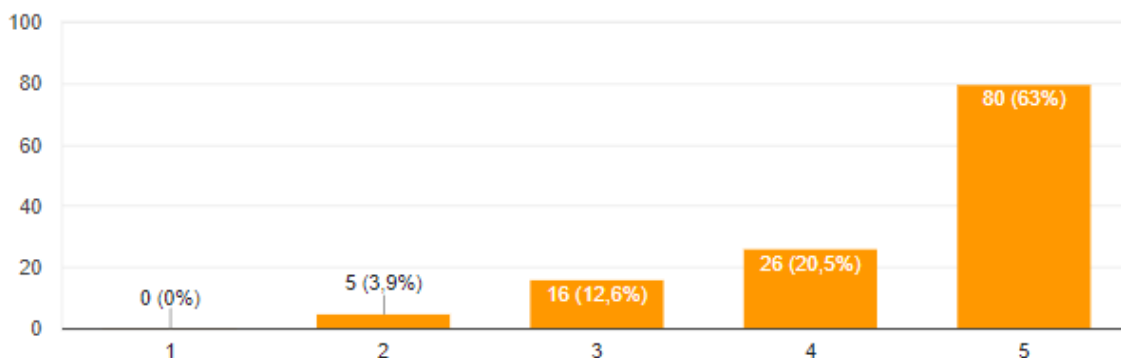


Gráfico 20. Competência dos professores (fonte: autor)

Com relação à competência dos professores, 80 respostas (63%) deram a nota 5, 26 (20.5%) deram nota 4 e 16 (12.6%) deram nota 3. Apenas 5 pessoas deram notas 2, sendo que não houve respostas com nota 1 no quesito competência dos professores.

Há uma resposta muito positiva da percepção da competência dos professores por parte dos respondentes, com 106 respondentes dando notas entre 4 e 5. Vai ao encontro do relato dos professores quando afirmam que na MWC, os alunos confiam muito nos professores. Que há uma relação de auxílio e cumplicidade. Algo muito relatado pelos professores e visto em loco pelo autor, é o esforço feito para que os alunos fiquem à vontade na academia, por meio de conversas ou brincadeiras. Mais de um professor relatou a necessidade de ser um psicólogo para os alunos, uma pessoa que ouve e que podem desabafar com relação aos problemas externos à academia.

Educação dos professores

127 respostas

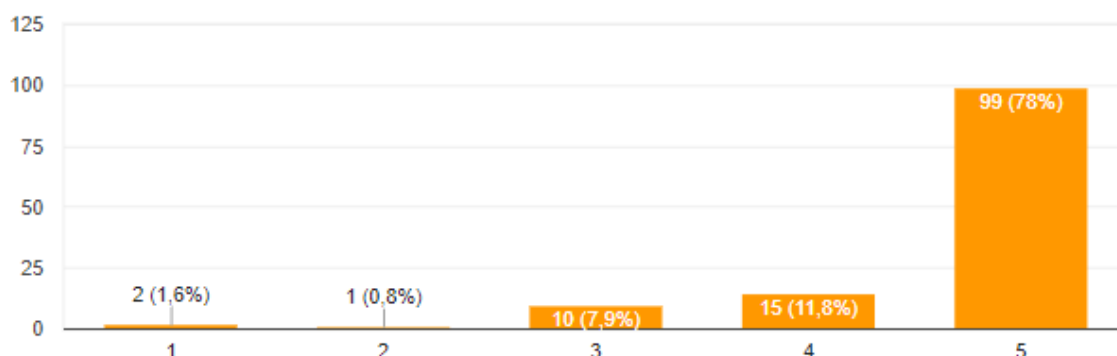


Gráfico 21. Educação dos professores (fonte: autor)

Com relação à educação dos professores, 99 respostas (78%) deram a nota 5, 15 (11,8%) deram nota 4 e 10 (7,9%) deram nota 3. Apenas 3 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito educação dos professores.

Mais uma vez, as respostas a esta pergunta evidenciam a ótima percepção que os respondentes têm dos professores, uma vez que 114 (89,8%) deram notas 4 ou 5. Isto só reforça o quanto é fundamental que a empresa tenha profissionais preocupados com os alunos, e que saibam se expressar de maneira adequada.

Produtos disponíveis

127 respostas

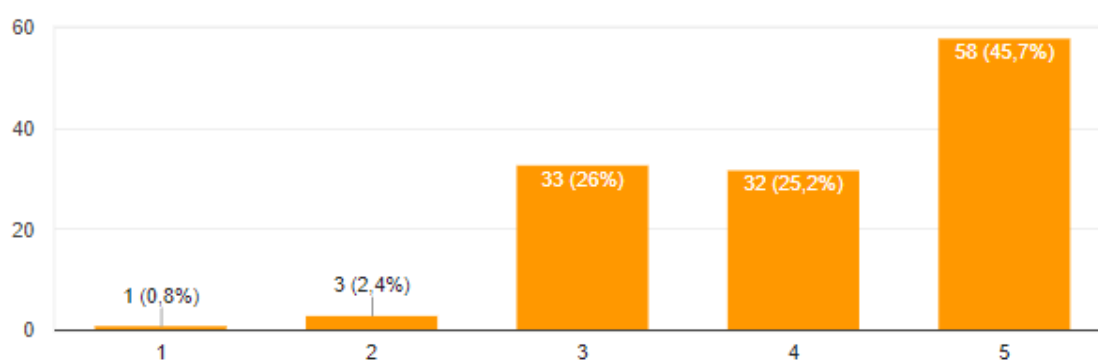


Gráfico 22. Produtos disponíveis (fonte: autor)

Com relação aos produtos disponíveis, 58 respostas (45,7%) deram a nota 5, 32 (25,2%) deram nota 4 e 33 (26%) deram nota 3. Apenas 4 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito produtos disponíveis.

Há uma boa percepção com relação aos produtos oferecidos pela academia, uma vez que mais de 70% dos respondentes deram notas 4 ou 5. A percepção poderia ser melhor se houvesse mais opções de produtos, como relatado por alguns alunos.

Opinião sobre as outras pessoas que frequentam

127 respostas

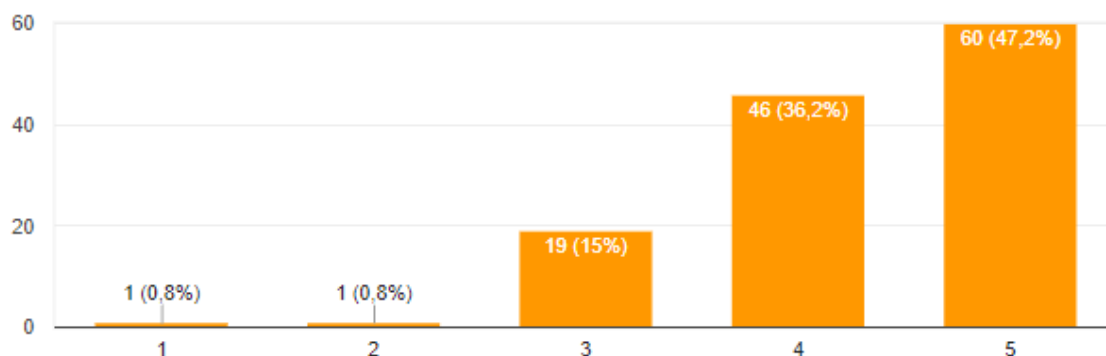


Gráfico 23. Opinião sobre as pessoas (fonte: autor)

Com relação à opinião sobre as outras pessoas que frequentam, 60 respostas (47.2%) deram a nota 5, 46 (36.2%) deram nota 4 e 19 (15%) deram nota 3. Apenas 2 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito opinião sobre as outras pessoas que frequentam.

Há uma boa percepção das pessoas que frequentam, por parte dos respondentes, uma vez que 83.4% deram notas 4 ou 5. Isto foi algo relatado pelos professores, quando afirmam que os alunos são abertos a ouvir os professores e a conversar uns com os outros. Esta percepção pode ser melhorada caso haja ações voltadas a conexão entre os alunos, de maneira a fomentar a motivação uns dos outros.

Qualidade do som

127 respostas

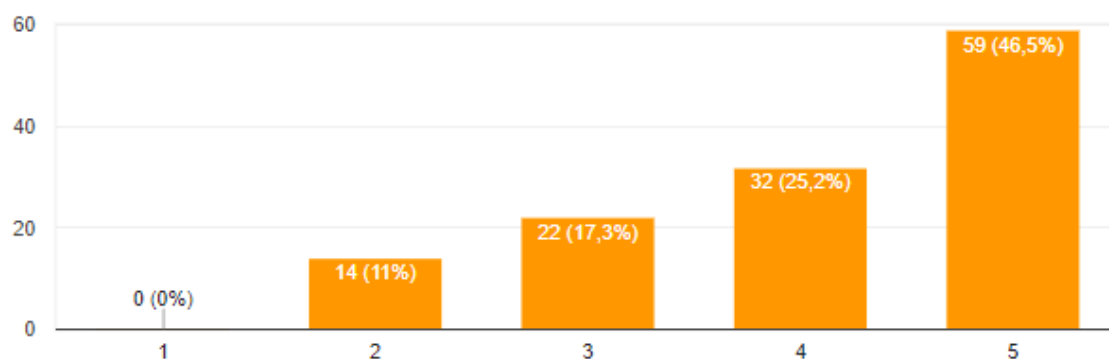


Gráfico 24. Qualidade do som (fonte: autor)

Com relação à qualidade do som, 59 respostas (46.5%) deram a nota 5, 32 (25.2%) deram nota 4 e 22 (17.3%) deram nota 3. Ainda 14 pessoas (11%) avaliaram com nota 2 e não houve respostas com notas 1 no quesito qualidade do som.

A questão do gosto musical é algo muito pessoal, conforme relato dos professores. Porém, a percepção é de que a maioria gosta das músicas que são colocadas, indo ao encontro da resposta obtida com esta pergunta, mais 70% deram nota 4 ou 5. Para evitar maiores conflitos foi feita uma pesquisa de preferência musical, conforme relatado pelos professores, e a maioria preferiu determinado tipo musical, indo ao encontro da resposta encontrada.

Volume do som

127 respostas

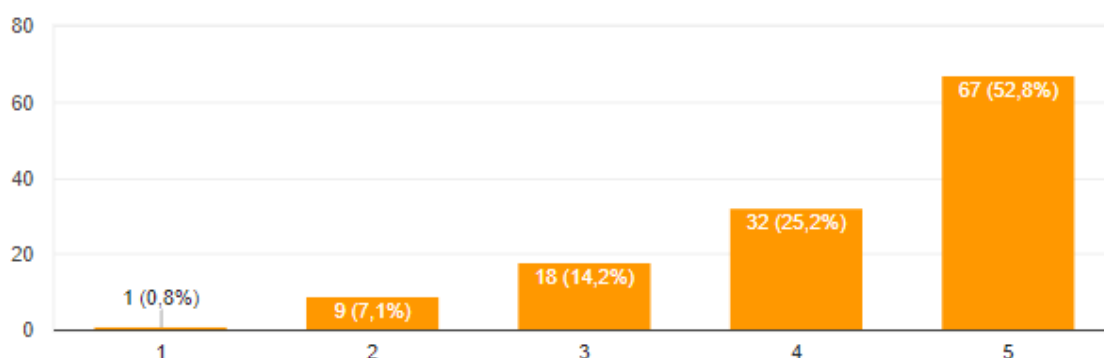


Gráfico 25. Volume do som (fonte: autor)

Com relação ao volume do som, 67 respostas (52.8%) deram a nota 5, 32 (25.2%) deram nota 4 e 18 (14.2%) deram nota 3. Ainda 9 pessoas (7.1%) avaliaram com nota 2, e apenas uma pessoa com nota 1 o quesito volume do som.

Algo relatado pelos professores é a necessidade de o som ser de um volume tal que permite a comunicação entre professores e alunos ou entre alunos, sem esforço. Fica evidenciado que a maior parte (109 ou 78%) aprova o volume do som. Conforme os professores, aqueles alunos que gostam de um estilo diferente ou um volume superior vão para a academia com fones de ouvido.

Como se sente ao estar

127 respostas

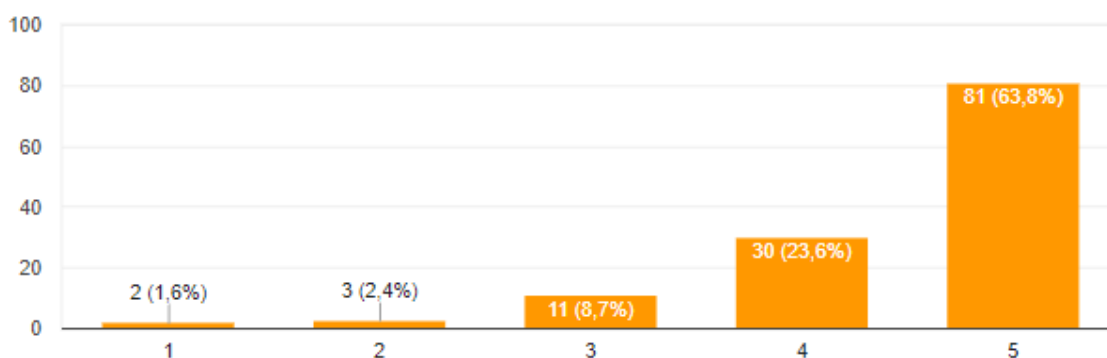


Gráfico 26. Como se sente (fonte: autor)

No quesito de como se sente ao estar na MWC, 81 respostas (63.8%) deram a nota 5, 30 (23.6%) deram nota 4 e 11 (8.7%) deram nota 3. Apenas 5 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito como se sente ao estar na MWC.

Também esta resposta vai ao encontro do relatado no Mapa de empatia dos empreendedores, quando os professores relatam positivamente a maneira como o aluno se percebe dentro da academia. É um conjunto de fatores, conforme visto nas respostas anteriores, que ajudam nesta percepção positiva.

Satisfação geral com a academia

127 respostas

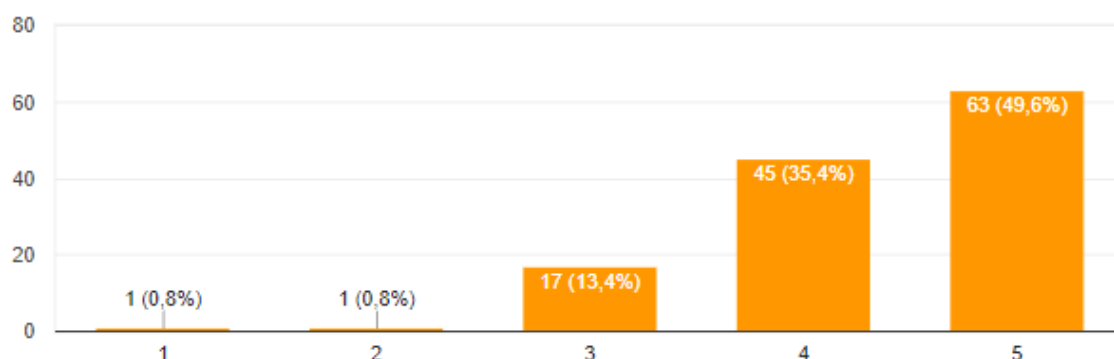


Gráfico 27. Satisfação geral (fonte: autor)

Com relação à satisfação geral com a academia, 63 respostas (49.6%) deram a nota 5, 45 (35.4%) deram nota 4 e 17 (13.4%) deram nota 3. Apenas 2 pessoas deram notas 1 ou 2 no quesito satisfação geral com a academia.

Há de maneira geral uma percepção muito positiva, uma vez que 108 respostas (85%) deram notas 4 ou 5. A próxima pergunta evidencia formas de melhorar a percepção e a satisfação das pessoas com relação a academia.

Você sente alguma dificuldade, dúvida, receio ou obstáculo ao frequentar? Se sim, qual?

127 respostas

Perguntadas se tinham alguma dificuldade ao frequentar a MWC, 91 respostas (71.6%) afirmaram que não possuem dificuldade. O restante 36 (28.4%) afirmou que possui. Entre os principais fatores foram relatados a falta de espaço, quantidade de aparelhos, preço, distância, falta de cuidado dos instrutores com relação a postura dos alunos, não ter onde deixar bicicleta, má vontade dos recepcionistas, ar condicionado gelado e falta de incentivo a iniciantes.

Esta resposta vai ao encontro da resposta anterior, quando da ótima satisfação com relação a empresa. Dificuldades como falta de espaço e quantidade de aparelhos já estão sendo melhoradas com a expansão da academia.

O que é realmente importante para você ao frequentar uma academia?

127 respostas

Houve uma diversidade grande de respostas, sendo que os fatores relatados que mais se repetiram são: disponibilidade e competência dos professores, qualidade/quantidade e disponibilidade dos aparelhos, espaço físico amplo e limpo, se sentir bem no local, preço e localização.

Como a percepção destes quesitos foi positiva pelas respostas anteriores, a empresa parece estar em uma direção de prosperidade e crescimento.

De que maneira sua experiência na Moove pode melhorar? Sugestões?

127 respostas

As respostas que mais se repetiram foi espaço, quantidade de aparelhos, desconto para estudantes, mais opções esportivas, mais cordialidade do pessoal da recepção, recurso que mede frequência dos alunos para saber quais os horários mais movimentados.

Conforme relatado anteriormente, a MWC tem planejado para que até o mês de agosto esteja com capacidade física dobrada, ação esta que melhorará a percepção dos alunos com relação ao espaço físico. Com espaço maior, o objetivo é colocar novas máquinas para dar conta da quantidade de aparelhos para a quantidade de alunos.

5.4 CONCORRÊNCIA

Para a análise da concorrência foi utilizada análise documental com base em consultoria prestada a MWC quando do início da empresa. Aqui são trazidos os resultados da pesquisa para posterior elaboração da ferramenta das 5 forças de Porter, somadas às informações coletadas na conversa com os sócios e observações in loco.

5.4.1 Pesquisa da Concorrência

Em conversa com os sócios foi relatado que a tabela de pontuação das academias concorrentes continua atual, uma vez que não houve mudanças significativas no cenário desde então. Foi realizada a análise documental e diálogo com os sócios, para possibilitar uma análise das ações que devem ser tomadas de maneira embasada no contexto no qual a empresa está inserida.

Na consultoria em questão foram criados alguns parâmetros para análise, os quais são expostos a seguir, para facilitar a compreensão da tabela de notas.

Estrutura física		1	2	3	4	5
1	Espaço físico (tamanho)	Menos de 200m ²	200m ² a 349m ²	350m ² a 599m ²	600m ² a 999m ²	Mais de 1000m ²
2	Equipamentos Aeróbicos (quantidade)	1, 2, 3, 4 ou 5	5, 6 ou 7	8, 9, 10 ou 11	12, 13 ou 14	15 ou mais
3	Aparência e padronização da estrutura (aparência 2p, cores 1,5p e marcas 1,5p)	Aparência 2 pontos; cores 1,5 pontos; marcas 1,5 pontos				
4	Layout (espaçamento entre equipamentos)	Espaço muito apertado entre equipamentos	Espaço apertado entre equipamentos	Espaço normal entre equipamentos	Espaço bom entre equipamentos	Espaço grande entre equipamentos
5	Armários	15 ou menos	16 a 35	36 a 55	56 a 75	76 ou mais
6	Vestiários (tamanho, aparência, número de sanitários e chuveiros)	Tamanho 2 pontos; aparência 1 pontos; nº sanitários 1 pontos; nº chuveiros 1 pontos;				
7	Sala de avaliação física	Não tem				Tem
8	Estacionamento	Estacionamento pago	Estacionamento gratuito com 11 ou menos vagas	Estacionamento gratuito entre 12 e 19 vagas	Estacionamento gratuito entre 20 e 29 vagas	Estacionamento gratuito com mais de 30 vagas
Profissionais						
9	Atendimento recepcionista (receptividade, desenvoltura, aptidão comercial)	Receptividade 1,5 pontos; desenvoltura 1,5 pontos; comercial 2 pontos				
Funcionamento e valores						
10	Modalidades	não tem	1, 2 e 3	4, 5 e 6	7, 8 e 9	10 ou mais
11	Disponibilidade de horários	Menos de 62 horas/semana	66 a 73 horas/semana	74 a 81 horas/semana	82 a 89 horas/semana	90 ou mais horas/semana
12	Preços	176 ou mais	151 a 175	126 a 150	101 a 125	100 ou menos
13	Formas de pagamento	1	2	3	4	5 ou mais
14	Planos	1	2	3	4	5 ou mais
15	Parcerias	0	1	2	3	4 ou mais
Ambiente						
16	Conforto e bem estar	Percepção pessoal				

Quadro 3. Parâmetros da pesquisa (fonte: análise documental)

Estrutura física		Company	Natatorium	Run	Prime	Racer	AASUFSC	World Gym	Corpo e Saúde	Elase	Afitness
1	Espaço físico da musculação (tamanho)	4	4	3	3	5	2	5	2	2	3
2	Equipamentos Aeróbicos (quantidade)	4	5	3	4	5	3	5	4	4	4
3	Aparência e padronização da estrutura (aparência (2p), cores (1,5p) e marcas (1,5p))	3	4	5	3	3	2	5	2	4	1
4	Layout (espaçamento entre equipamentos)	4	3	4	2	3	3	5	2	3	2
5	Armários	5	3	4	4	5	2	4	2	1	2
6	Vestiários (tamanho (2p), aparência (1p), número de sanitários (1p) e chuveiros (1p))	4	1	3	2	3	2	4	1	4	1
7	Sala de avaliação física	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
8	Estacionamento	3	3	1	3	4	4	5	2	1	2
Profissionais											
9	Atendimento recepcionista (receptividade (1,5p), desenvoltura (1,5p) aptidão comercial (2p))	5	3	5	4	2	1	2	3	1	4
Funcionamento e valores											
10	Modalidades	5	5	5	4	5	1	5	1	3	4
11	Disponibilidade de horários	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5
12	Preços	2	3	2	3	2	5	1	5	2	4
13	Formas de Pagamento	4	2	5	3	4	2	4	4	3	5
14	Planos	5	3	5	5	2	3	4	5	1	5
15	Parcerias	3	3	5	3	1	4	1	1	1	3
Ambiente											
16	Conforto e bem estar	5	4	5	4	3	2	5	2	3	1

Quadro 4. Análise da concorrência (fonte: análise documental)

Esta análise da concorrência serve para expor as melhorias que devem ser feitas para a MWC alcançar uma posição de destaque frente a concorrência da região. A opção pelo aumento do espaço físico de 250m² para 520m² já é fruto desta análise, na qual a nota com relação ao espaço físico aumenta de 2 para 3. Isto faz com que a MWC ultrapasse neste quesito academias como AASUFSC, Corpo & Saúde e Elase; e se equipare com Run, Prime e Afitness. A Company, Natatorium e World Gym ainda permanecem com espaços físicos superiores.

Com relação à quantidade de equipamentos aeróbicos, após a expansão da academia, a MWC planeja um investimento nesta direção para elevar sua nota atual que é 3, ou seja, possui 8 equipamentos, para 4 (12, 13 ou 14 equipamentos). Esta mudança a deixaria equiparada neste quesito com a maioria das academias, ficando atrás apenas da Natatorium, Racer e World Gym.

No quesito aparência e padronização da estrutura, a MWC é uma academia que se destaca, fato relatado inclusive pelos alunos. Possui uma fachada atraente, com padronização de aparência, cores e marcas. Inclusive a atenção especial com relação a este quesito foi relatada em conversa com os sócios, pois é algo que tem um impacto grande nos alunos, o que foi comprovado no questionário. Logo, neste fator a MWC se equipara a Run e a World Gym, com nota 5, ficando à frente das demais.

Com relação ao Layout, hoje a MWC recebe nota 3, ou seja, espaço normal entre equipamentos. Com a expansão, o objetivo é elevar a nota neste quesito, proporcionando tanto mais aparelhos, como mais espaço entre eles. A nota subiria para 4 neste contexto, ficando atrás apenas da World Gym que possui um espaço físico com mais de 1000m², o que possibilita este maior espaçamento entre equipamentos.

Se o objeto de análise for o número de armários disponíveis, a MWC tem nota máxima, possuindo mais de 76 armários para bolsas, mochilas e afins, além de outros 20 armários para celulares especificamente, os quais possuem tomada para recarga caso seja necessária. Logo, neste quesito a MWC equipara-se com nota máxima a Company e a Racer.

Outro quesito que será melhorado com a expansão são os vestiários, tanto no tamanho, no número de sanitários e chuveiros. A questão da aparência já é muito positiva no caso da MWC. Neste contexto, a MWC passaria a nota 4, equiparando-se com Company, World Gym e Elase.

A MWC possui atualmente sala de avaliação e planeja ampliá-la com a expansão da Academia, logo, permanece com nota 5 neste quesito, equiparando-se às outras, com exceção da Corpo & Saúde que não possui.

Com relação ao estacionamento, a MWC conta com 12 vagas, o que faz com que sua nota neste quesito seja 3. Mesmo com a expansão da academia, o estacionamento não será ampliado, então a nota permanecerá a mesma, ficando atrás neste quesito da Racer, AASUFSC e World Gym, e equiparando a Company, Natatorium e Prime.

Com relação ao atendimento dos profissionais da recepção, houve muitos relatos positivos por parte dos alunos da MWC, com algumas exceções. Somando-se a isso a observação in loco por parte do autor, a MWC fica com nota 4 neste quesito. Fica atrás de Company e Run, equiparada com Prime e Afitness, e superior ao restante.

Observando o quesito Modalidades, com a expansão da MWC, uma das prioridades é a implantação de outras modalidades, com base no resultado do questionário aplicado aos alunos. Hoje, a MWC possui nota 2 neste quesito, possuindo modalidades como musculação, bike e esteira. Com a expansão, os planos são de elevar esta nota para 4, com um número de modalidades de 7, 8 ou 9. Com isso ainda permanece atrás de metade das outras academias, mais especificamente, Company, Natatorium, Run, Racer e World Gym. Porém, torna-se muito mais competitiva do que é hoje, equiparando-se a Prime e Afitness, e superando AASUFSC, Corpo & Saúde e Elase.

Com relação à disponibilidade de horários, a MWC tem nota máxima, uma vez que, permanece aberta mais de 90 horas por semana. Equipara-se a Run, Company, World Gym e Afitness, superando o restante.

Atualizando os preços em relação a quando a análise foi realizada, a MWC fica em uma posição intermediária com nota 3, ou seja, seu plano mensal está R\$149,00 após o reajuste do início do ano tendo em vista a expansão. Estão com preços inferiores de plano mensal, planos que se restringem à musculação: Company (R\$120), Natatorium (R\$145), Prime (R\$134), AASUFSC (R\$100), Corpo&Saúde (R\$130) e Afitness (R\$125). Com preços superiores estão Run (R\$219), Racer (R\$196), World Gym (R\$405) e Elase (R\$200). Destas com valores superior, a única que disponibiliza apenas musculação é a Racer. As demais contam com modalidades extras inclusas no valor, a Run com 16 modalidades (yoga, ginástica, dança, artes marciais, etc), a World Gym com 12 modalidades (yoga, funcional, bike, etc) e a Elase é um clube que conta com uma infraestrutura voltada à família, com

piscina, quadras esportivas (sendo que no valor total está a mensalidade do clube 145 somado da modalidade musculação 55).

Observando o quesito formas de pagamento, a MWC possui nota 4, uma vez que trabalha com dinheiro, cheque, cartão de débito e cartão de crédito. Fica abaixo de Run e Afitness (estas têm a opção do boleto) equipara-se a Company, Racer, World Gym e Corpo & Saúde, sendo superior ao restante.

Com relação ao número de planos, a MWC possui nota máxima, uma vez que conta com plano mensal, mensal recorrente, trimestral, semestral e anual. Equipara-se a Company, Run, Prime, Corpo&Saúde e Afitness, sendo superior as demais neste quesito.

Quando a análise tem as Parcerias com foco, a MWC possui 3, tendo neste quesito nota 4, mesma nota da AASUFSC. A única que fica em posição superior neste quesito é a Run, sendo que o restante possui nota inferior a 4.

Com relação ao conforto e bem-estar, a MWC obteve uma resposta muito positiva dos alunos com relação às respostas do questionário. A ressalva foi espaço e número de equipamentos, questões que serão melhoradas com a expansão, fazendo com que a academia atinja a nota máxima neste quesito. Dessa maneira, equipara-se a Company, Run e World Gym, ficando em posição superior as demais.

Com base nestas análises, segue-se a análise a partir da ferramenta das 5 forças de Porter.

5.4.2 As 5 forças de Porter

Os concorrentes são as 10 academias da região onde a MWC está localizada, próxima a UFSC. O nível das academias em geral é bom, o que faz com que a MWC tenha que tomar atitudes buscando a diferenciação. Com sua expansão física, a empresa vai elevar diversos quesitos, o que faz com que ganhe destaque frente a concorrência.

A World Gym possui notas altas em todos os quesitos, com exceção ao preço e às parcerias. O preço cobrado pelo plano mensal da World Gym (R\$300), faz com que não concorra diretamente com a MWC, porque seu público alvo é acaba sendo distinto. Em resposta ao questionário, muitos alunos relataram a impossibilidade de fazer academia caso a MWC optasse por implantar o sistema de pacote (R\$200), o que evidencia a diferença de público entre uma academia e outra.

As academias que competem diretamente com a MWC, na questão qualidade e preço são Company, Natatorium, Run, Prime e Racer. A seguir é feita uma análise comparativa direta com relação aos quesitos verificados na pesquisa.

A Company é uma academia de destaque na região, e possui notas altas em praticamente todos os quesitos, com exceção à aparência, ao preço, ao estacionamento e às parcerias. Com relação à aparência, ao preço e às parcerias a MWC se destaca na comparação, e equipara-se no quesito estacionamento. Permanece atrás nos quesitos espaço físico e quantidade de equipamentos aeróbicos, mesmo após a expansão. Com esta análise, pode-se dizer que a MWC está concorrendo diretamente com a Company, academia referência na região. Se comparado ao tempo de atividades da MWC (um ano e meio), as perspectivas para o futuro são positivas.

Já com relação a Natatorium, esta tem um espaço físico maior, mais equipamentos aeróbicos e modalidades disponíveis, com relação a MWC. Aparência, layout, armários, vestiário, disponibilidade de horários, atendimento de recepcionista, planos, parcerias e conforto&bem-estar, a MWC se mostra superior. Com relação ao preço, a Natatorium (R\$145) tem o preço no mesmo patamar da MWC (R\$149). Mesmo com a expansão, a MWC não supera a Natatorium em espaço físico, equipamentos aeróbicos e modalidades, então deve adotar uma estratégia para se destacar, principalmente com relação a maneira como se relaciona com os alunos, tendo em vista a baixa nota dada a Natatorium na questão de atendimento e vestiário. Com o questionário, ficou evidente o quanto o aluno dá importância ao relacionamento e a atenção com que é tratado.

Falando comparativamente a Run, esta se destaca com relação ao atendimento de recepção, número de modalidades, formas de pagamento e parcerias com relação a MWC. A MWC leva vantagem nos quesitos: armário, estacionamento e número de equipamentos aeróbicos, após a expansão. A Run funciona de maneira distinta com relação aos planos, tendo em vista que possui um plano único que inclui musculação e mais 16 modalidades diferentes de exercício por um valor mensal de R\$219,00. Na MWC o valor da mensalidade é inferior (R\$149), porém conta apenas com musculação. Em consulta aos alunos, muitos declararam a impossibilidade de pagar uma mensalidade superior a 200 reais, o que torna esta estratégia muito arriscada para a MWC. Tendo em vista estes fatores, há uma seleção natural dos alunos da Run (que fazem mais modalidades e pagam mais por isso), e os alunos da MWC (pagam pela musculação e, a princípio, não querem o sistema de pacote).

A Prime comparativamente a MWC, não possui nenhum dos quesitos superiores. Os que se equiparam são espaço físico, quantidade de equipamentos aeróbicos, sala de avaliação, estacionamento, atendimento na recepção, modalidades, preços e planos. A MWC é superior nos seguintes quesitos: aparência, layout, armários, vestiários, disponibilidade de horários, formas de pagamento, parcerias e conforto&bem-estar. Isto pode ser uma das razões de a Prime estar com os preços dos planos mensais reduzidos (R\$134) em relação a primeira pesquisa.

Com relação a Racer, esta se destaca comparando a MWC em espaço físico, equipamentos aeróbicos, estacionamento e modalidades. A MWC tem notas melhores em aparência, vestiários, atendimento na recepção, disponibilidade de horários, preço, planos, parcerias e conforto&bem-estar. A Racer está voltada para um público de maior renda, na faixa de preço onde os alunos da MWC relataram impossibilidade de arcar, próximo aos R\$200.

Por meio da análise dos quesitos, verifica-se que as academias AASUFSC, Corpo&Saúde e Afitness, não oferecem grande risco para a MWC, principalmente pela qualidade. A AASUFSC se destaca pelo preço, porém a qualidade é bastante inferior. No caso da Corpo&Saúde e Afitness, estas têm preços ligeiramente inferiores (R\$130 e R\$125, respectivamente), porém grande diferença na qualidade, conforme verificado na análise.

Com relação a Elase, esta parece estar mais voltada para o público família, por ser um clube, conta com vantagens para este tipo de público. O público da MWC é composto na maior parte por estudantes, jovens, então não há concorrência direta.

Qualquer tipo de atividade física pode ser considerado substituto, porém também pode ser considerado complementar. A musculação é atividade base para os mais diversos tipos de atividade física, como corrida, lutas, esportes em geral, até dança. Atualmente esta não é uma preocupação dos sócios da MWC, uma vez que estão funcionando quase no limite da capacidade da academia. Atualmente a limitação interna é maior do que o risco externo.

Como a academia é nova e conta com apenas uma unidade, o poder de barganha com os fornecedores é reduzido, mesmo porque o número de equipamentos que compra é pequeno. Porém os equipamentos são de qualidade, algo relatado pelos alunos. Não são os melhores equipamentos existentes no mercado, conforme relato dos próprios professores, porém de qualidade para a faixa de preço e porte da academia.

Não há nenhuma estratégia definida com o intuito de evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes. O que há é uma atenção na melhoria das próprias fraquezas com o intuito de fidelizar e conquistar novos clientes.

O poder de barganha dos clientes é pequeno, uma vez que a MWC funciona com capacidade perto da máxima no momento. Algumas parcerias com grupos específicos foram feitas no início das atividades para a divulgação do local e conquista de clientela, então hoje que esta clientela está consolidada a MWC não está vulnerável ao poder de barganha do cliente. Porém, os sócios não fecham a possibilidade de novas parcerias.

5.5 JOB TO BE DONE

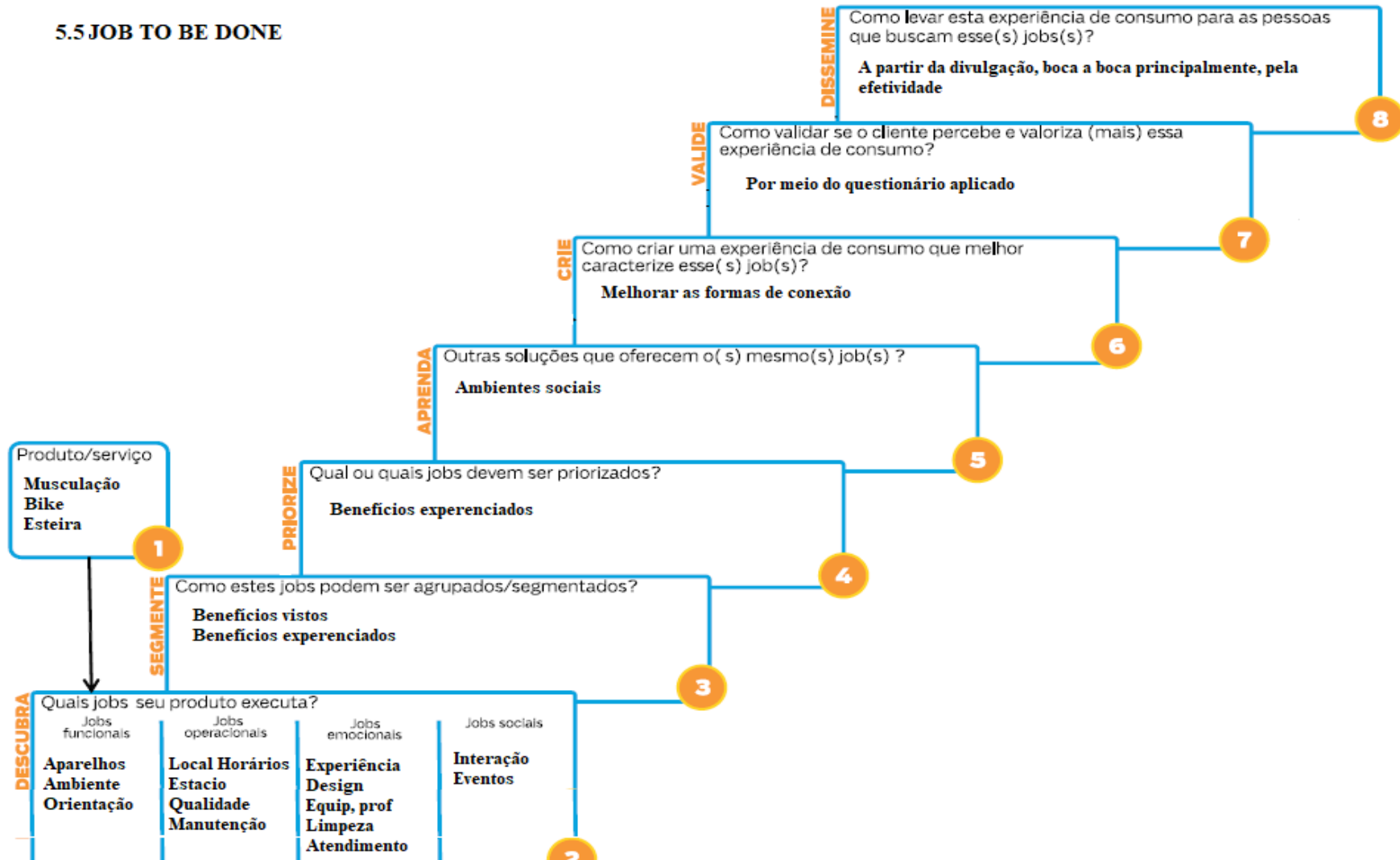


Figura 4. Job to be done (fonte: autor com base no site www.endeavor.com.br/)

O produto ou serviço em questão são exercícios Físicos como musculação, bike e esteira.

Com relação aos Jobs que a MWC proporciona com seus serviços:

- Job Funcional: Aparelhos para exercícios físicos, ambiente seguro e orientação profissional;
- Job Operacional: Local de fácil acesso próximo à Universidade, estacionamento, flexibilidade de horários, aparelhos de ótima qualidade com limpeza e manutenção constantes;
- Job emocional: Satisfação com a experiência, pelo ambiente diferenciado com design planejado, equipamentos, professores, limpeza, atendimento;
- Job social: boa interação com os professores e entre os alunos; a maioria apoia a organização de eventos sociais

Os Jobs podem ser agrupados em duas categorias: benefícios vistos, mais relacionadas à estrutura, à disponibilidade de equipamentos, limpeza, manutenção, estacionamento; e benefícios experienciados, relacionadas a percepção do cliente como design do ambiente, flexibilidade de horários, criação de laços de amizade entre professores e alunos e entre os alunos.

Segundo os questionários aplicados aos alunos os benefícios vistos são muito bem avaliados com notas entre 4 e 5. Apenas o estacionamento não é tão bem avaliado, o que pode estar relacionado ao não conhecimento do espaço disponível na parte detrás da academia. Outro fator relatado pelos alunos, no qual a MWC já está trabalhando para melhorar, é a questão do espaço físico e a quantidade de aparelhos em determinados horários mais movimentados.

Os benefícios que podem ser mais trabalhados são os experienciados, principalmente na interação entre os alunos. Foi respondido pela maioria dos alunos que a questão social é importante no ambiente da academia, então fortalecer este quesito é uma estratégia importante para aumentar o nível de satisfação dos alunos.

Logo, além de cumprir com os Jobs funcionais e operacionais de maneira muito bem avaliada pelos alunos, a MWC pode colocar atenção aos Jobs emocionais e sociais, com ações que promovam a melhoria destes aspectos mais sutis com relação à experiência das pessoas dentro da academia. Por meio do questionário foi atestado a importância destes fatores, o que resulta em uma divulgação muito positiva, por meio do boca a boca.

5.6 ANÁLISE SWOT

FORÇAS E OPORTUNIDADES
Forças (Strenghts)
Estacionamento próprio Equipamentos novos de qualidade Proposta arquitetônica/estética Software para controle administrativo e gestão dos alunos Atendimento e acompanhamento dos professores Sócios próximos aos alunos Profissionais parceiros - Nutricionista e Massoterapeuta Manutenção e limpeza do ambiente Organização de eventos de integração Atende nicho dos estudantes universitários Localização - próximo a UFSC
Oportunidades (Opportunities)
Os concorrentes têm vestiários pouco agradáveis Criar formas de aumentar motivação dos alunos Utilizar os alunos como propaganda nas mídias sociais Aumentar confiança pelos professores por meio das mídias sociais Abrir um espaço Gourmet no ambiente interno Novas modalidades de atividade física Utilizar estacionamento como Lavacar Procurar outros locais para novas unidades

Figura 5. Forças e oportunidades (fonte: autor adaptado de análise documental)

FRAQUEZAS E AMEAÇAS
Fraquezas (Weaknesses)
Espaço físico pequeno Ausência de outras modalidades, como ginástica Capacidade produtiva pequena - excesso de alunos em alguns horários Vestiário e sala de avaliação física pequenos
Ameaças (Threats)
Inadimplência do consumidor Academias Low Cost Inovações dos concorrentes diretos Tendências de mercado, produtos substitutos

Figura 6. Fraquezas e ameaças (fonte: autor adaptado de análise documental)

Os sócios realizaram uma análise SWOT quando da abertura da empresa, porém esta precisa ser atualizada tendo em vista as mudanças pelas quais a MWC está passando após este ano e meio de atividade.

Algo não considerado na análise anterior foi a opinião e visão dos clientes/alunos a respeito dos serviços prestados pela academia. Dessa maneira, por meio do questionário aplicado aos alunos, é possível ter um diagnóstico mais preciso após este período de atividades.

Com relação às Forças (Strenghts), o estacionamento foi avaliado pela maioria dos alunos apenas como mediano. Em comparação com outras academias, o estacionamento da MWC possui um bom espaço, com capacidade para 12 carros aproximadamente. Em entrevista com um dos professores, ficou evidenciado a falta de conhecimento de muitos alunos da parte detrás do estacionamento, o qual é mais espaçoso. Na parte da frente da academia há espaço para 4 veículos e na parte detrás o restante. Logo, algo que pode ser trabalho para realmente ser uma força é a questão da comunicação para os alunos.

Os equipamentos novos de qualidade, a proposta arquitetônica/aparência, o atendimento e acompanhamento dos professores, manutenção e limpeza do ambiente, organização de eventos, localização e nicho de estudantes, são fatores que ficaram bastante evidenciados como forças por meio do questionário aplicado aos clientes. Não houve uma pergunta específica no questionário com relação aos parceiros profissionais da MWC, porém em relato dos professores, houve a percepção de que é avaliado positivamente pelos alunos esta proposta.

As fraquezas observadas na MWC estão relacionadas ao espaço físico reduzido, o que torna a capacidade produtiva pequena, ausência de outras modalidades e vestiário e sala de avaliação física pequenos. Todos os fatores foram relatados pelos alunos no questionário, tornando mais palpável a necessidade de melhoria em tais aspectos.

Com relação às ameaças, a inadimplência do consumidor é fator importante para colocar atenção. Academias low cost (baixo custo) eram uma preocupação maior no início das atividades, porém neste momento não, tendo em vista o posicionamento estratégico da academia. Há necessidade de atenção com relação às inovações dos concorrentes e as tendências de mercado, apesar de o foco da empresa estar mais relacionado aos aspectos a serem melhorados internamente.

Com relação às oportunidades, um fator que pode ser aproveitado é o fato de os concorrentes terem vestiários pouco agradáveis. Outro fator constatado no questionário e nas entrevistas com os professores é o fato de poder trabalhar melhor a parte de motivação dos alunos, melhora do vínculo aluno-professor por meio da confiança, principalmente no início da relação. Outros fatores que também são oportunidades, conforme conversado com os sócios, é a instalação de um espaço Gourmet no ambiente interno, a utilizar o estacionamento como fonte de renda, com a implantação de um Lavacar, e a procura por outros espaços bem localizados para a abertura de novas unidades no futuro.

5.7 ESTRATÉGIA

A MWC tem como estratégia essencial entregar mais do que apenas um local com equipamentos onde as pessoas vão para se exercitar. Isto está fortemente presente na proposta Wellness, que visa estimular bem-estar e saúde. Por isso, tem como foco jovens de 18 a 30 anos que buscam uma melhor qualidade de vida e qualidade no ambiente que utilizam para a prática física, e que estão dispostos a pagar por este diferencial. Diferentemente de outras academias que tem como estratégia o preço baixo e grande quantidade de pessoas circulando, a MWC visa selecionar seu público entregando um serviço diferenciado com um valor agregado. Desta maneira não tem como foco atletas ou pessoas que buscam o fisiculturismo, o culto ao corpo como estilo de vida, mas sim pessoas comuns que anseiam por uma melhora na qualidade de vida, saindo do sedentarismo, por meio de exercícios bem orientados.

Um dos fatores essenciais que diferenciam a MWC, é a localização. Está situado em um local com grande fluxo de pessoas e carros, por ser uma das principais vias de acesso a UFSC. A região possui grande densidade populacional, sendo que muitas destas pessoas são universitários. Conforme comentado, a região possui um número elevado de opções de práticas físicas, sendo que algumas se assemelham a modalidade da MWC de musculação e aeróbica. Porém, a empresa está concentrando suas forças mais no sentido interno (melhorar seus gargalos) do que externo (fazer um benchmarking) e isso se deve ao fato de estar próxima a máxima capacidade de alunos que o espaço atual comporta, que é 450 alunos. Este

fator leva a academia a não fazer uma maior promoção da empresa, por receio de não ter capacidade de receber todos os alunos.

Assim, hoje a MWC conta com dois grandes desafios: expansão e diferenciação. Como objetivos de curto prazo há a ampliação do espaço físico e a inserção das modalidades de ginástica. O projeto da ampliação do espaço está encaminhada e tem como prazo de finalização em agosto de 2018. O espaço passará dos 250m² atuais para 520m², ou seja, uma ampliação de 270m². O objetivo é ter novos vestiários (aproveitando esta fraqueza dos concorrentes), sala de ginástica e novos aparelhos. Ocorrerá a ampliação do quadro técnico, que irá contar com 14 colaboradores, além dos 2 sócios administradores. Com a sala de ginástica será possível a implantação de novas modalidades de prática física, parte integrante da proposta de diferenciação.

Faz parte do planejamento de curto prazo (1 ano) ainda a implantação de um espaço gourmet dentro da academia. Neste espaço seriam servidos lanches e bebidas, e o intuito é que seja um local acolhedor. Nas palavras de um dos sócios: “Queremos fazer um espaço confortável pra que se alguém quiser sentar pra escrever um livro ou fazer um trabalho, possa ficar à vontade o tempo que quiser”. Os alimentos servidos terão um viés saudável para estar alinhado com o conceito da empresa.

No médio prazo, ou seja, em um espaço de tempo de 3 a 4 anos, o objetivo é fazer um Lavacar na parte detrás do prédio onde fica o estacionamento. A ideia dos sócios é que possa ser feito um serviço ágil, para que o cliente possa deixar o carro para lavar e este estar disponível após o treino, ou seja, em até 40 minutos. Não há certeza quanto a maneira de fazer este negócio, se será próprio ou vai ser contratada uma empresa, porém a vontade dos sócios é que a empresa possa ser própria.

Este plano vai ao encontro do objetivo de a longo prazo criar uma Holding, ou seja, um conjunto de empresas parceiras que fortalecem o negócio fim uma da outra. No longo prazo, período estimado de 10 anos, os sócios planejam a abertura de duas novas unidades próprias, além da estruturação para expansão por meio de franquias.

6. PROPOSTAS DE AÇÕES

Aqui deve ser realizada a proposição das ações (recomendações/intervenções); justificativa teórica das ações; resultados esperados a partir das propostas de ações; cronograma de ações e orçamento de ações.

6.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Hoje a missão ou razão da existência da MWC é *contribuir para uma vida mais saudável oferecendo exercícios físicos bem orientados*. Pode-se notar que é preciso atualizar esta missão, uma vez que a empresa está ampliando a gama de serviços oferecidos aos seus alunos. Isto inclui opções de acompanhamento com nutricionista e massoterapeuta, o que torna a atuação da MWC mais completa, extrapolando os exercícios físicos. Além disso, a colocação de opções de ginástica, como o yoga, vai além do cuidado apenas com o corpo físico, pois trabalha a saúde da mente também. Algo fundamental e que deve ser enfatizado na própria missão é o objetivo de criar laços duradouros e construtivos com seus alunos, formando o tripé da Amizade. Respeito entre a empresa e os alunos, confiança entre os professores que orientam e os alunos, e da amizade entre os próprios alunos. Assim a missão que melhor define a empresa nesta nova etapa da sua caminhada é:

A MWC acredita em uma nova maneira de viver e está comprometida em contribuir para que os alunos vivam o conceito Wellness de bem-estar e saúde por meio de exercícios físicos bem orientados, do cuidado corpo & mente e do fortalecimento dos laços de amizade.

A visão, ou norte que orienta a empresa, é *ser exemplo em qualidade de serviço em Santa Catarina*. Por mais admirável que seja a visão atual da MWC, ela necessita de ajustes, uma vez que não reflete de maneira palpável a meta que a empresa deseja alcançar. Uma

opção que torna a visão mais clara é colocar uma data para que a visão seja alcançada. Mais uma vez, a empresa pode dar destaque ao conceito que serve de diretriz para suas escolhas. Por exemplo:

Ser uma empresa referência no conceito Wellness, de saúde & bem-estar, em Santa Catarina até 2023.

Para ajudar e dar clareza se a direção para onde a empresa vai está dentro planejado podem ser criados alguns indicadores de sucesso. Aqui são trazidos alguns indicadores como exemplo, porém estes podem ser criados e atualizados constantemente afim de verificar o bom caminho.

Indicadores: Dobrar o número de alunos até 2020.

Ter um espaço Gourmet até 2020.

Ter mais de 10 mil seguidores no Facebook até 2020.

Ter uma franquia até 2023.

Ser matéria de pelo menos duas revistas do segmento em que atua.

A empresa ainda possui como valores fundamentais a *transparência, união, comprometimento, pró-atividade e respeito*. A parte dos valores é algo muito importante para uma empresa, porque é a partir deles que tudo é construído, ou seja, é a base. Como sugestão, visando um alinhamento com a missão e a visão, são trazidos os seguintes valores:

Valores: - Saúde e bem-estar

- Compromisso**
- Qualidade**
- Respeito**
- Amizade**

Como primeiro valor fundamental, para fortalecer o objetivo do comprometimento com o conceito Wellness, são trazidos **Saúde e bem-estar**. É uma forma de lembrar o porquê da existência da empresa, guiar as atitudes do dia-a-dia e ter clareza de para onde está caminhando. Em segundo vem o **Compromisso**, que demonstra a seriedade com a qual a empresa encara esta missão de contribuir para a melhora da qualidade de vida de seus alunos. Seriedade que se reflete na **Qualidade** que investe em tudo o que faz e como faz, desde o cuidado com o ambiente, os equipamentos, até os profissionais parceiros que devem estar aptos do ponto de vista teórico/prático e alinhados com os valores da empresa. Isto é **Respeito** pelos alunos e pelos profissionais, valorizando e respeitando aqueles que fazem o negócio ser possível, o que como consequência natural transforma-se em **Amizade**, por meio de laços duradouros e construtivos.

6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Neste tópico é apresentado o planejamento financeiro para o segundo semestre da MWC, ou seja, após a expansão da sua capacidade produtiva.

6.2.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas da empresa foi feito com o objetivo de atingir 800 alunos no final do mês de Dezembro/2018. Como dito, a academia possui atualmente 450 alunos, distribuídos pelos planos mensal, mensal recorrente, trimestral, semestral e anual. Ainda conta com alguns casos excepcionais que não se enquadram em nenhum destes planos. Assim, para que a meta seja atingida, precisa-se de 350 novos alunos, além da manutenção dos atuais.

Abaixo segue a tabela do número de alunos, assim como da proporção aproximada que cada plano possui no número total. Ao lado foi feita uma proporção desejada para o segundo semestre de 2018. Pode-se notar que atualmente os planos mensal e trimestral contam com um maior número de alunos, logo, maior proporção do total. A estratégia está sendo construída para que haja um incremento nos planos semestral e anual, e a proporção desejada reflete essa visão.

Planos	Número de alunos	Prop. Atual	Prop. Desejada
Mensal	105	3	2
Mensal Rec.	47	1	1
Trimestral	118	3	2
Semestral	72	2	3
Anual	34	1	2
Qtde Relativa	376		
Outros	74		
Qdade Total	450		

Quadro 5. Número de alunos (fonte: autor)

A tabela abaixo mostra o valor de cada produto/plano, necessário para os cálculos da estimativa do valor das vendas.

Plano	Valor do plano
Mensal	R\$ 149,00
Mensal rec	R\$ 139,00
Trimestral	R\$ 135,00
Semestral	R\$ 129,00
Anual	R\$ 119,00

Quadro 6. Valor dos planos (fonte: autor)

A seguir tem-se a estimativa da quantidade de vendas em unidades. O valor de Junho é composto pelo número de alunos atuais de cada plano, somado ao número de novos alunos necessários para se atingir a meta e a quantidade de alunos do plano “outros”. Este plano denominado “outros” é composto por alunos que aderiram a promoções feitas pela empresa, não havendo um valor fixo. Por este motivo o número de alunos relativos a esta categoria foi dividido igualmente entre os outros planos. Nos outros meses o valor representa o número de alunos atualizados mais a quantidade de novos alunos.

A estimativa de crescimento do número de alunos respeitou a sazonalidade presente neste setor. Nos meses de junho e julho, normalmente as pessoas estão de férias, e, sendo um número significativo de alunos estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina, estes retornam às aulas em agosto. Por este motivo, os meses de agosto e setembro foram estimados como de grande procura, com previsão de 80 novos alunos em cada um dos meses. Outubro e

novembro seguem com uma estimativa alta, de 60 alunos em cada mês, diminuindo em dezembro tendo em vista a sazonalidade e o período de férias do final do ano.

ESTIMATIVA DE VENDAS (EM UNIDADE)							
Planos/Mês	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Mensal	124	128	144	160	172	184	190
Mensal Rec.	64	66	74	82	88	94	98
Trimestral	137	141	157	173	185	197	203
Semestral	93	99	123	147	165	183	191
Anual	53	57	73	89	101	113	119
Qdade novos	20	20	80	80	60	60	30
Qtde Total	471	491	571	651	711	771	801

Quadro 7. Estimativa de vendas em unidades (fonte: autor)

A tabela a seguir representa a estimativa da quantidade de vendas em reais. O cálculo foi feito multiplicando o número de planos de cada mês e o valor de cada plano.

A empresa calcula seu imposto de renda pelo Simples Nacional, segundo o valor que paga para seus funcionários. Hoje, o valor de imposto de renda no qual a empresa se encaixa é de 13%. Como vai aumentar as receitas, porém também aumentará o valor pago de funcionários (com a contratação), foi estimado o novo imposto de renda na faixa de 15%.

ESTIMATIVA VENDAS (EM R\$)							
Planos/Mês	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Mensal	18.476,00	19.072,00	21.456,00	23.840,00	25.628,00	27.416,00	28.310,00
Mensal Rec.	8.896,00	9.174,00	10.286,00	11.398,00	12.232,00	13.066,00	13.622,00
Trimestral	18.495,00	19.035,00	21.195,00	23.355,00	24.975,00	26.595,00	27.405,00
Semestral	11.997,00	12.771,00	15.867,00	18.963,00	21.285,00	23.607,00	24.639,00
Anual	6.307,00	6.783,00	8.687,00	10.591,00	12.019,00	13.447,00	14.161,00
Valor Total	64.171,00	66.835,00	77.491,00	88.147,00	96.139,00	104.131,00	108.137,00
Valor Total	605.051,00						
IR (13%)	78.656,63						
Total líquido	526.394,37						

Quadro 8. Estimativa de vendas em R\$ (fonte: autor)

6.2.2 Orçamento de Despesas e Produção

A tabela em seguida, representa as despesas em reais dos primeiros três meses de 2018, a partir dados coletados junto aos sócios da MWC. Visto que a empresa se caracteriza por ser do setor de serviços, não nos é possível realizar o orçamento de produção. O orçamento de produção traz informações relativas à produção de produtos, a etapa de fabricação. Desse modo, faz-se o orçamento de despesas, incluindo todos as despesas com pessoal (mão-de-obra), neste orçamento.

DESCRICAO	Jan_2018	Feb_2018	Mar_2018
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	-32965,66	-34811,5	-34609,12
Despesas Administrativas	-10904,75	-10257,4	-10725,85
Despesas com Pessoal	-15267,01	-18908,88	-17320,25
Despesas Com Vendas	0	0	0
Despesas Tributárias	-6793,9	-5645,22	-6563,02
Outras Despesas Operacionais	0	0	0
(-)DESPESAS FINANCEIRAS	-6000	-436	-29,25
Despesas Financeiras	-6000	-436	-29,25
Parcelamentos e Financiamentos	0	0	0
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	0	0	0
(-)OUTRAS DESPESAS	0	0	0
Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	0	0	0
Outras despesas não operacionais	0	0	0

Quadro 9. Despesas (fonte: análise documental)

As despesas administrativas estão relacionadas ao pagamento do aluguel, água, luz, telefone, internet, materiais em geral (escritório, limpeza), manutenção e depreciação dos equipamentos. As despesas com pessoal são relativas ao pagamento dos professores, estagiários, recepcionistas, limpeza e manutenção. A despesa tributária é relativa aos impostos pagos pela MWC, que se enquadra no Simples Nacional do setor de serviços, mais especificamente, com imposto determinado pelo valor da folha salarial. As despesas financeiras são empréstimos, os quais foram saldados até o mês de março. A partir desta tabela é possível estimar as despesas para o segundo semestre de 2018.

Despesas/Mês	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas Operacionais	-37656,9	-41236,2	-53222,1	-54709,3	-56452,7	-57301,9
Despesas ADM	-10800	-18000	-18000	-18000	-18000	-18000
Despesas com Pessoal	-17500	-22000	-22000	-22000	-22000	-22000
Despesas com Vendas						

Despesas Tributárias	-9356,9	-11236,19	-13222,05	-14709,26	-16452,7	-17301,92
Outras Despesas Operacionais	0	0	0	0	0	0
(-) Despesas Financeiras						
Despesas Financeiras						
Parcelamentos e Financiamentos	0	0	0	0	0	0
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	0	0	0	0	0	0
(-) Outras Despesas	0	0	0	0	0	0
Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo não Circulante	0	0	0	0	0	0
Outras Despesas não Operacionais	0	0	0	0	0	0
Valor Total	-37656,9	-41236,2	-53222,1	-54709,3	-56452,7	-57301,9
Valor Total	-300.579,10					

Quadro 10. Despesas estimadas 2018/2 (fonte: análise documental)

A partir desta tabela, pode-se verificar o valor total de despesas estimado para o segundo semestre de 2018 é R\$300.579,10. Com a expansão da academia, com previsão para início do mês de agosto, as despesas operacionais sofrem elevação tendo em vista o aumento do aluguel, passando de 6 mil reais para 13 a 14 mil reais, além de um pequeno aumento no consumo de luz e água. Outra elevação que ocorre é nas despesas com pessoal, tendo em vista a contratação de novos professores para as novas modalidades. A princípio, a ideia dos gestores são três professores, com valor estimado base salarial de R\$1500. Como a empresa se caracteriza como uma prestadora de serviços, não há custos diretos de produção. A alíquota tributária foi reajustada mês a mês com base na tabela do Simples Nacional no qual a empresa se enquadra.

6.2.3 Análise Financeira

Utilizando o indicador financeiro ML (margem líquida) que corresponde ao lucro líquido dividido pela receita líquida, tem-se um crescimento expressivo, passando de 31% em março/2018 para 47% em dezembro/2018. Isso se deve ao fato do aumento do número de alunos com pouca despesa adicional. O maior impacto das despesas será o aumento no alu-

guel e a contratação de 3 novos professores. As despesas com tributos também aumentam de 13% para 16%, segundo as estimativas.

Sendo uma empresa de serviços, o resultado financeiro líquido pela expansão é maior do que seria em uma empresa de produção, uma vez que na produção os custos de produção aumentam na mesma proporção do número de unidades produzidas. Como, neste caso, a maioria das despesas é fixa, excetuando água, luz e outras despesas com materiais de escritório, o crescimento do resultado é muito superior ao crescimento das despesas.

Pode-se concluir a partir destes números que a expansão da MWC será um grande passo para a empresa, rumo a números mais expressivos de resultados financeiros e, por consequência, de crescimento organizacional.

6.3 AÇÕES A SEREM IMPLANTADAS

Conforme verifica em análises anteriores, a MWC está tomando ações no sentido de sanar as principais limitações a nível estrutural. Prova disso é a expansão do espaço físico e colocação de novas modalidades, algo bastante solicitado pelos alunos. Outras ações como implantação de um espaço Gourmet, colocação de um Lavacar e a abertura de novas unidades já fazem parte do projeto da empresa para os próximos anos. Com vistas de clarear a execução destes projetos, na próxima seção são feitas as definições de metas.

Tendo vista estes fatores, as ações sugeridas nesta seção têm por objetivo preencher lacunas e dificuldades percebidas quando da aplicação dos questionários aos alunos, assim como, as justificativas para que estas ações sejam implantadas.

- Ações de fortalecimento social

Estas ações têm o objetivo de criar maior conexão entre os alunos, assim como com os profissionais e a empresa. Geram sentimento de pertencimento, fundamental para uma pessoa sinta-se acolhida no ambiente que frequenta, fator verificado como importante na resposta dos alunos ao questionário.

- a. Criar um mural: tem a finalidade de expressão. Um local onde as pessoas possam deixar recados, frases de motivação, pensamentos ou ainda mostrar seus resultados;

- b. **Matinê da pipoca:** uma forma de as pessoas se encontrarem de forma descontraída para verem um filme juntas. Para escolha do filme pode ser feita uma votação entre três opções, para que melhore o engajamento. O horário sugerido, tendo em vista o cronograma da MWC, é sábado final de tarde, porque é um horário que não interfere caso os alunos queiram fazer outras atividades no sábado pela noite. Podem ser colocados filmes que gerem uma reflexão positiva para ser conversado ao final da sessão.
- c. **Dia dos dons e talentos:** criar um espaço para que as pessoas possam expressar seus dons e talentos, ou seja, aquilo que fazem bem em qualquer área. É uma forma de criar conexões profissionais inclusive.
- d. **Campanha “Pergunte para um amigo”:** tem o intuito de fortalecer os laços por meio da abertura a ajudar outro aluno. Os passos são: 1. Fale para o amigo que ele é uma referência; 2. Tire a dúvida que possui; 3. Relate o resultado. O amigo que ajudou no melhor relato vai ter sua foto colocada no mural como amigo referência e ganhar créditos na moeda da academia.
- e. **Segunda feira da alegria:** as segundas geralmente são dias mais difíceis para o aluno ir à academia, tendo em vista a retomada da rotina após o final de semana. A ideia é fazer na primeira e última segunda feita do mês um café para os alunos, com frutas, alimentos leves, para que estes se sintam motivados a comparecer e iniciar com o pé direito a semana;
- f. **Eventos em datas comemorativas:** aproveitar as datas comemorativas para fazer eventos temáticos, levando informação a respeito do assunto, juntamente com a disponibilização dos profissionais parceiros para atendimento aos alunos.
- g. **Tornar público os valores da empresa:** com uma declaração na parede, de forma criativa, tornar os valores da MWC explícitos aos alunos e funcionários. Ressaltando os pontos de partida, que são saúde&bem-estar, compromisso, respeito, qualidade e amizade. Isto ajuda na criação de uma cultura interna, fortalecendo os laços entre as pessoas.

- Ações para fortalecer a confiança e motivação

Estas ações têm por objetivo aumentar a motivação do aluno, tanto no início, quando ainda não confia nos professores e em si mesmo para atingir os resultados que deseja, como depois, quando já percebe os resultados e pode servir de exemplo para os mais iniciantes. Algo relatado pelos professores foi a alta ocorrência de alunos que se sentem desmotivados ou inseguros quando começam a realizar a atividade física, o que se torna uma barreira muitas vezes intransponível, que faz com que alguns desistam. Por meio destas ações, o aluno pode se sentir apoiado de diversas maneiras, aumentando sua confiança no processo.

- a. Fazer vídeos com os alunos mais antigos: os alunos mais antigos já passaram pela dificuldade inicial de fazer uma mudança nos hábitos. Além disso, já foram além da insegurança, do medo de não atingir o resultado, o que pode servir de exemplo para aqueles que não estão neste lugar possam se motivar;
- b. Fazer vídeos com os professores: é interessante para o aluno perceber que ele está sendo orientado por profissionais qualificados, para que possa confiar e ir além das resistências internas. Vídeos colocados nas mídias com dicas para melhorar a postura ou o rendimento nos exercícios são formas de fortalecer a imagem do professor perante os alunos;
- c. Comparativo de evolução: fazer uma avaliação física no início das atividades com coleta dos dados e fotos. Explicar da importância da avaliação física com fotos, para ter registros de resultados, o que serve para o aluno poder verificar os resultados, se motivar e servir de exemplo posteriormente. Lógico que as fotos devem ter o consentimento por escrito do aluno. A MWC pode se utilizar dos melhores resultados para expor nas mídias sociais, gerando uma publicidade altamente positiva;
- d. Incentivar a capacitação dos professores: ter profissionais preparados é fundamental para a atividade que a empresa oferece, e ficou perceptível na aplicação dos questionários. Em conversa com um dos professores, foi relatado o papel de “psicólogo” que estes profissionais devem executar junto aos alunos, ouvindo relatos e desabafos da vida particular dos alunos. Neste sentido, é interessante que um profissional da área de psicologia

possa estar fazendo uma palestra, uma roda de conversas, para esclarecer a melhor maneira de lidar com estas questões, no intuito de separar o que é profissional e o que é pessoal;

- e. Oferecer palestras aos alunos: para elevar a confiança dos alunos nos professores e elevar a motivação dos professores, podem ser oferecidas palestras sobre temas específicos dadas pelos professores da academia. Ainda podem ser feitas rodas de conversa para sanar qualquer tipo de dúvida que o aluno possa ter.

- Ações para melhora da comunicação

Estas ações objetivam a maior clareza no modo como a MWC funciona, assim como, dos recursos disponíveis aos alunos. Tem o objetivo de evitar falhas na comunicação, dificuldades e insatisfação por parte dos alunos e profissionais.

- a. Entregar quadro de horários: este quadro de horários vai expor como funciona o fluxo de alunos na academia, com horários de pico, evitando a falta de ciência e possível insatisfação ou decepção do aluno. Foi uma sugestão dada por um dos professores em entrevista, como forma de dar a liberdade para que o aluno possa escolher o melhor horário, com base nas suas necessidades;
- b. Informe sobre estacionamento: criar uma maneira de comunicar aos alunos da presença do estacionamento na parte detrás da academia. Conforme verificado no questionário, o estacionamento foi avaliado com nota mediana, e segundo relato de um dos professores, alguns não sabem da existência deste estacionamento maior na parte detrás da academia, apenas o menor na parte da frente. Apenas esta simples ação pode gerar uma percepção de valor maior nos alunos;

- Ações de melhorias estruturais

As ações estruturais estão relacionadas às mudanças físicas que devem ser realizadas na MWC. Vale lembrar que a academia passa por um processo de expansão do espaço físico, o qual será fundamental para suprir uma carência verificada na aplicação dos questionários, relacionada a falta de espaço físico e lotação em

determinados horários, falta de equipamentos e espaço adequado dos vestiários, assim como, falta de outras modalidades de exercício físico.

- a. Estacionamento para bicicletas: como a academia está localizada em um lugar privilegiado, próximo a UFSC e a área residencial, a opção da bicicleta é utilizada por muitos estudantes para deslocamento em detrimento de carros, motos ou ônibus. Para suprir esta demanda, a implantação de um estacionamento para bicicletas é uma estratégia que gera impacto positivo, conforme relato de alguns estudantes quando da aplicação do questionário. Além disso, serviria de estratégia para o apoio ao estilo Wellness de viver, com exercícios ligados à sustentabilidade;
- b. Implantação de outras modalidades: esta ação já estava nos planos da MWC com a expansão do espaço físico, porém quais modalidades colocar era objeto de dúvida. Segundo questionário aplicado aos alunos, as artes marciais (boxe, muay thai e jiu-jitsu, principalmente), a dança, o treinamento funcional e o yoga se destacam na opinião dos alunos.

Todas as ações propostas são baseadas na coleta de informações feita com os diferentes atores, sócios, professores, recepcionistas e alunos. A implantação destas passa pelo aval dos sócios, que tem total liberdade pela implantação ou não.

6.4 DEFINIÇÃO DE METAS

Nesta seção é trazida a ferramenta “Definição de Metas” para tornar os principais objetivos visados pela MWC, tanto a curto, médio ou longo prazo, mais palpáveis. Para isso, primeiramente há a definição do objetivo em si, do indicador e da meta. Posteriormente, é feito o teste SMART, onde se busca destrinchar a meta, verificando a especificidade, de que maneira é mensurável, se é algo alcançável, sua relevância e para quando está prevista.

Após esta etapa, será feita a divisão desta meta segundo as iniciativas que precisam ser realizadas para o alcance final. Esta é uma maneira de tornar mais fácil a visualização do que está acontecendo, assim como, organizar as ações. Para isso é trazida uma tabela onde são definidos os detalhes de cada iniciativa: qual é a iniciativa, o motivo, o responsável, o prazo

de cumprimento, como será cumprida, onde será feita e quanto custará. Esta tabela serve para tornar o plano de ação mais visível.

a. META #1

Objetivo: Aumentar alunos

Indicador: Número de alunos

Meta: Dobrar o número de alunos até 2020

Teste SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

- **S:** Específica? Aumentar número de alunos;
- **M:** Mensurável? Dobrar o número de alunos;
- **A:** Alcançável pelas pessoas? De 450 para 900 alunos até 2020;
- **R:** Relevante para organização? Sinônimo de expansão;
- **T:** Tempo definido? Até 2020.

Plano de Ação META #1

Iniciativa	Motivo	Respons.	Prazo	Como	Onde	Quanto
Ini. A	Expansão física	João	Até 2018/2	Habite-se Funcionário	MWC	Diferença no aluguel
Ini. B	Contratação professores	Eduardo	Até 2018/2	Mídias sociais	MWC	Tempo
Ini. C	Marketing	Eduardo	Até 2019/1	Indicação	Site, insta facebook MWC	R\$400

Quadro 11 Plano de ação META #1 (fonte: autor)

Para alcance da meta de aumentar o número de alunos até o final do ano, primeiramente será necessário a expansão do espaço físico da MWC, com previsão de conclusão até o segundo semestre de 2018 ou, mais especificamente, no início de agosto. Para isso, iniciou-se o processo de obtenção do Habite-se junto à prefeitura de Florianópolis no final de 2017. Este processo durou até o mês de março, quando as obras foram iniciadas. O responsável por esta parte foi o sócio João. As ações para a expansão acontecer na sede da

empresa e se iniciaram no segundo semestre de 2017 e tem prazo de término para início de agosto de 2018, se tudo ocorrer conforme o planejado. O valor da expansão será investimento do proprietário do local, então não vai haver gasto próprio para esta etapa. O resultado será um acréscimo no valor do aluguel, passando de 6 mil para 13 ou 14 mil reais.

Juntamente a esta iniciativa, para viabilização do alcance da meta proposta, será necessária uma ação de contratação de novos professores para as modalidades que serão implantadas. Esta se dará por meio de indicação, logo, o custo será relativo ao tempo para entrevistar e verificar se o profissional se encaixa na MWC, tendo em vista seus valores e maneira de funcionar. O responsável pela coordenação desta será o sócio Eduardo, o qual já também trabalha na parte de compra de materiais e marketing. A previsão é que esta ação seja iniciada no mês de julho e que até o início de agosto já estejam definidos os novos professores.

Logo, o Eduardo fica encarregado da iniciativa de marketing, com vistas à divulgação das melhorias, das novas modalidades que serão disponibilizadas. Para isso, faz-se necessária uma campanha via mídias eletrônicas (instagram, facebook, site), assim como internamente à academia. Como a empresa já conta com uma assessoria na parte do Marketing, o custo relativo à campanha seria apenas do material impresso, cartazes, panfletos, banners, A3, estimado em R\$400. Está campanha terá início quando da finalização da expansão, e término para o final do ano.

b. META #2

Objetivo: Ter opção de alimentação

Indicador: Funcionamento do espaço

Meta: Implantar um espaço Gourmet dentro da MWC até 2019/2

Teste SMART

- **S:** Específica? Abrir um espaço Gourmet dentro da MWC;
- **M:** Mensurável? Ter 1 espaço Gourmet;
- **A:** Alcançável pelas pessoas? Realizar a reforma até 2019/2;
- **R:** Relevante para organização? Remuneração extra para a empresa;
- **T:** Tempo definido? Até segundo semestre de 2019.

Plano de ação META #2

Iniciativa	Motivo	Respons.	Prazo	Como	Onde	Quanto
Ini. A	Reforma	João	Jul/2019	Consultoria Funcionário	MWC Consultoria	R\$ 42 mil
Ini. C	Compra de equipamentos	João e Eduardo	Ago/2019	Levantamento de mercado	Sites Lojas especializadas	R\$ 30 mil
Ini. B	Contratação	João e Eduardo	Ago/2019	Indicação	Site Restaurantes Espaços Gourmet	Tempo

Quadro 12. Plano de ação META #2 (fonte: autor)

Para alcance da META #2, que consiste em abrir um espaço Gourmet na parte interna da MWC, com o objetivo de proporcionar um rendimento maior e entregar mais conforto e qualidade tanto para os alunos como para a comunidade. Este espaço será alinhado com o conceito Wellness de saúde&bem-estar com alimentos de qualidade, parte de suplementação com elaboração de shakes.

Serão necessárias três iniciativas basicamente. A primeira consiste na reforma do local, que será provavelmente, na parte da frente da academia, próximo à rua. A segunda é a compra dos equipamentos para o funcionamento do espaço e, posteriormente, a contratação dos funcionários que trabalharão no local.

Na primeira iniciativa, a qual terá o João como responsável, será realizada uma consultoria com um profissional especializado na implantação deste tipo de espaço, para definição do melhor layout, disposição dos equipamentos de maneira a ter os recursos necessários, porém sem faltar espaço para os clientes. O prazo de início do planejamento será final de 2019, com prazo de finalização para julho de 2019. Em consulta a profissionais da área e baseado no preço do CUB em Santa Catarina, estima-se em R\$ 42 mil o valor para implantar esta iniciativa. A segunda iniciativa, de compra de equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do espaço, estima-se um valor de R\$ 30 mil, baseado em consulta aos mesmos profissionais da área. Inclui-se no valor a parte de mobiliária, equipamentos (geladeira, cafeteira, fogão, forno, iluminação), e utensílios. Esta parte terá a

responsabilidade dividida entre os sócios, pela necessidade de consulta a diferentes estabelecimentos e realização de orçamentos.

A terceira iniciativa será a contratação dos profissionais que ficarão encarregados de trabalhar no espaço Gourmet. Da mesma maneira, será preciso um alinhamento entre os valores dos funcionários com os valores da empresa. Então, faz-se necessária uma ação para encontrar estes funcionários, seja por meio de indicação de conhecidos, ou visitas a restaurantes e espaços Gourmet de Florianópolis para realização de propostas de trabalho. Esta iniciativa será iniciada no mês de julho e terá o prazo de um mês para realização e definição. O custo despendido nesta execução será o deslocamento aos locais, entrevistas e buscar em sites.

c. META #3

Objetivo: Renda com estacionamento

Indicador: Remuneração com estacionamento

Meta: Opção de Lavacar no estacionamento

Teste SMART

- **S:** Específica? Implantar Lavacar;
- **M:** Mensurável? Remuneração com Lavacar;
- **A:** Alcançável pelas pessoas? Ter Lavacar funcionando até 2022;
- **R:** Relevante para organização? Alternativa de aumento da renda;
- **T:** Tempo definido? Até 2022.

Plano de ação META #3

Iniciativa	Motivo	Respons.	Prazo	Como	Onde	Quanto
Ini. A	Implantação da estrutura	João	Jan/2022	Verificar necessidades Funcionário	Estacionamento MWC	R\$ 10 mil
Ini. B	Contratação profissionais	Eduardo	Jan/2022	Indicação	Amigos Sites	Tempo

Quadro 13. Plano de ação META #3 (fonte: autor)

Com intuito de realização a META #3, que objetiva a execução de um Lavacar no estacionamento da MWC como forma de remuneração extra, faz-se necessário a implantação da estrutura necessária para o funcionamento do negócio, e posterior contratação dos profissionais que vão trabalhar no local. Consiste em uma maneira de gerar mais valor para o cliente, pois enquanto realiza suas atividades físicas na academia, pode ter seu veículo limpo. Para isso o tempo das lavagens terá de ser de até 40 minutos, que é o tempo mínimo para a realização de um treino, em média.

O responsável pela implantação da estrutura, primeiramente com o levantamento de necessidades e posterior execução da obra, por um funcionário da MWC, será o João. O prazo dado pelos sócios para a execução desta meta é de 3 a 4 anos, então será colocado o prazo máximo para janeiro de 2022 para finalização da meta. Este Lavacar será implantado no estacionamento da MWC, localizado na parte detrás do estabelecimento. Segundo levantamentos, o valor total chega a R\$ 10mil com colocação de cobertura, infraestrutura e compra de materiais.

A contratação dos profissionais ficará a cargo do Eduardo, e será feito via indicação de amigos, ou por meio de busca em sites. Para execução desta tarefa o custo será o tempo despendido para a procura do profissional, assim como, entrevistas para escolha da melhor opção dentre os selecionados. Esta ação tem como prazo final o mesmo que a iniciativa A, janeiro de 2022.

d. META #4

Objetivo: Aumentar rede

Indicador: Número de academias

Meta: Abrir duas novas academias até 2028

Teste SMART

- **S:** Específica? Aumentar rede;
- **M:** Mensurável? Abrir duas novas academias;
- **A:** Alcançável pelas pessoas? Ter três academias até 2028;
- **R:** Relevante para organização? Sinônimo de expansão;
- **T:** Tempo definido? Até 2028.

Plano de ação META #4

Iniciativa	Motivo	Respons.	Prazo	Como	Onde	Quanto
Ini. A	Ver locais	João e Eduardo	Até 2023	Fazer um levantamento	Florianópolis	R\$ 190 mil cada terreno
Ini. B	Construção das unidades	João e Eduardo	Até 2023	Definir identidade visual	Florianópolis	R\$ 200 mil cada unidade
Ini. C	Contratar funcionários	Eduardo	Até 2023	Indicação Entrevistas Sites	Florianópolis	Tempo Deslocamento

Quadro 14. Plano de ação META #4 (fonte: autor)

Para execução desta meta, que objetiva o aumento no número de academias da rede MWC, mais especificamente com a abertura de duas novas unidades, faz-se necessário um levantamento dos locais apropriados, a construção das unidades e contratação dos profissionais necessários para o funcionamento do negócio.

Em pesquisa de terrenos na região das proximidades da UFSC, onde está localizada atualmente a empresa, o preço para um terreno de 400m² está por volta de R\$190mil. A intenção dos sócios é construir três unidades nesta região, de maneira a criar uma rede forte no local, dificultando a entrada e permanência de concorrentes diretos. Tanto para a iniciativa de procura de locais como para construção, a responsabilidade será dividida entre os sócios, tendo em vista a complexidade da tarefa e o tempo necessário para sua execução. Estima-se um preço médio de R\$200mil para a construção da estrutura de uma boa academia, logicamente tendo de ser atualizado quando da construção e compra dos equipamentos. O prazo para a abertura das duas unidades é até o ano de 2028, com a primeira sendo feita até 2025, segundo conversa com os sócios.

Após estas etapas, faz-se necessário a contratação dos profissionais que irão trabalhar na nova unidades, professores, estagiários, recepcionistas e auxiliares de limpeza e manutenção. O sócio Eduardo será encarregado desta etapa, que tem como prioridade o sistema de indicação, pela confiabilidade que proporciona. Como há uma relação de proximidade entre o sócio e a UFSC, uma vez que este se formou na instituição, fica facilitada a conversa com os estudantes e contratação de profissionais da área de educação física.

Porém, podem ser utilizados recursos como busca em sites e entrevistas. O prazo para esta etapa é janeiro de 2025, quando do início do funcionamento da segunda unidade, e janeiro de 2028, quando do início da terceira unidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a realizar um planejamento estratégico na MWC. Para que isto pudesse ser alcançado, alguns objetivos foram traçados: primeiramente realizar um diagnóstico organizacional, entendendo a empresa objeto de estudo; levantar informações internas e externas à organização, utilizando para isso, entrevistas, questionários, análise documental e observação direta; verificar as principais dificuldades e desafios da organização no seu atual momento e propor ações estratégicas que auxiliem no processo de expansão e crescimento.

Como principais dificuldades ou problemas diagnosticados, tinham-se a distância entre a empresa e os clientes, uma vez que não havia uma pesquisa para melhor entendê-los, e a ausência de um planejamento financeiro que pudesse proporcionar uma visualização clara do que precisa ser feito para o alcance da meta de expansão. Para realizar o diagnóstico foram realizadas entrevistas junto aos sócios e professores, questionários com os alunos, observação *in loco* constante, levantamento de documentos para análise, e utilizadas ferramentas como o Business Model Canvas, Análise SWOT, Mapa de empatia para os empreendedores, Job to be done.

A partir do diagnóstico realizado, procedeu-se às sugestões de melhoria: primeiramente com a parte de atualização dos fundamentos da empresa, com missão, visão e valores; a realização de um planejamento financeiro que tornasse a meta de expansão palpável e que fosse verificável por meio do atingimento dos objetivos parciais/mensais; a proposição de ações com base no levantamento de informações junto aos clientes e professores; e a definição das principais metas levantadas junto aos sócios da empresa a curto, médio e longo prazo.

Como principais resultados do trabalho, houve uma definição mais precisa do perfil dos alunos, assim como das suas percepções e dificuldades. O perfil predominante é de estudantes, entre 20 e 30 anos, que buscam qualidade de vida e sair do sedentarismo. A localização foi tida como grande diferencial pelos alunos para optar pela MWC, uma vez que está em uma via de acesso bastante próxima à Universidade Federal de Santa Catarina. Outros fatores avaliados positivamente foram qualidade (equipamentos, atendimento), professores, flexibilidade de horários e ambiente (limpeza, conforto, aparência). De maneira geral, foi constatada uma boa percepção do aluno com relação a MWC e tudo o que oferece. A grande

maioria gostaria de contar com outras opções de atividade física, como dança, funcional, artes marciais, yoga, pilates e zumba.

Houve uma constatação da sensibilidade que os alunos possuem ao preço, então qualquer ação nesta direção é sugerida uma pesquisa mais aprofundada. Algo relatado pelos alunos como muito importante é o convívio social que acontece na MWC, assim como, a organização de eventos para esta finalidade de fortalecimento dos laços de amizade. Como principais dificuldades, os alunos relataram o estacionamento, espaço físico, quantidade de aparelhos, preço, falta de cuidado dos instrutores, falta de estacionamento para bicicletas, má vontade dos recepcionistas, ar condicionado gelado e falta de incentivo a iniciantes.

Com relação à concorrência, foi constatado que com a expansão do espaço físico, colocação de novos aparelhos e modalidades, a empresa passa a ser referência na região em comparação com as outras academias. Isto é verificado pelas altas notas que alcançou na análise comparativa em todos os quesitos. A única ressalva é o estacionamento, onde a nota ficou mediana.

As principais proposições foram no sentido de complementar o processo de expansão que já está ocorrendo na empresa. Essa expansão tem o objetivo de ampliar o espaço físico, colocação de novos aparelhos e de outras modalidades de exercício físico, gargalos que ficaram explícitos pela pesquisa junto aos alunos.

Primeiramente, deve ser feito um alinhamento dos fundamentos, dos balizadores de todas as ações que ocorrem na empresa, mais especificamente, missão, visão e valores. Estes devem tanto focar no diferencial da empresa, o conceito “Wellness”, como nos principais aspectos tidos como essenciais. A missão precisa ser ampliada, indo além de exercícios físicos bem orientados, englobando a multidisciplinariedade de profissionais que a MWC oferece, como Nutricionista e Massoterapeuta, e posteriormente as novas modalidades. Neste sentido o trabalho é mais amplo, envolvendo cuidados tanto com o corpo como com as emoções e a mente. Outro fator a ser fortalecido, são os laços de amizade, aspecto muito valorizado pelos alunos. Neste sentido, incluir este fator na própria missão, dá a ele o destaque estratégico. A visão deve ter tanto um prazo, como parâmetros para verificar seu atingimento, dessa maneira tornando-se um norte para a empresa. Assim, ser referência em conceito Wellness no estado de Santa Catarina até 2023 passa a ser o norte da MWC. E nos valores, ressaltar a saúde &

bem-estar, compromisso, qualidade, respeito e amizade. Tornar estes valores visíveis aos alunos e profissionais é fundamental para criar uma cultura interna.

Foi realizado um planejamento financeiro no intuito de direcionar as ações da MWC para o segundo semestre de 2018, explicitando o número de novos alunos que a empresa precisa atrair a cada mês, para que o objetivo de dobrar o número de alunos seja atingido até 2019. Com base na projeção de despesas feitas, foi possível notar que haverá um resultado muito positivo em termos de crescimento da margem líquida da empresa, passando de 31% em março de 2018 para 47% em dezembro de 2018.

Além disso, foram feitas sugestões de melhoria com o intuito de fortalecimento social, fortalecimento da confiança e motivação, e melhora tanto na comunicação quanto na estrutura. Tanto as ações de fortalecimento social como de fortalecimento da confiança e motivação fazem parte das principais estratégias de diferenciação propostas. Foi visualizado a partir dos questionários e entrevistas esta necessidade. Ter um ambiente com espaço e equipamentos adequados, onde além de os alunos poderem realizar exercícios físicos bem orientados, estes têm com suporte de outros profissionais (Nutrição e Massoterapia), e ainda contam com o apoio dos pares, torna-se um conjunto de ações vencedoras. Para isso é sugerida a criação de um mural onde os alunos possam se expressar, motivando seus pares, encontros para confraternizar como a matinê da pipoca, dia dos dons e talentos, campanha “pergunte para um amigo”, ações como a segunda feira da alegria, eventos em datas festivas e publicação dos valores de maneira criativa, são ações para fortalecimento social. Para elevar a confiança e motivação pode ser feito a criação de vídeos com alunos exemplos, com os professores, uma ação nas mídias internas e sociais com um comparativo de evolução dos alunos, incentivar a capacitação dos profissionais e oferecer palestras aos alunos. Além destas, há ações para melhorias pontuais da comunicação interna e a nível estrutural.

Foi entregue ainda, uma definição das principais metas da MWC para os próximos anos, assim como o plano de ação para que sejam alcançadas no prazo estipulado. Entre essas metas estão: dobrar o número de alunos até 2019, implantar um espaço Gourmet na academia até o segundo semestre de 2019, colocar um lavacar no estacionamento até 2022 e abrir duas novas unidades até 2028.

Como limitações do presente trabalho, tem-se que é um estudo de caso exploratório na empresa MWC e por isso, os resultados obtidos não podem ser generalizados; além disso, o questionário e as entrevistas não foram realizados com o universo, ou seja, não foi conversado com todos os funcionários da empresa, assim como, obtidas respostas de todos os alunos. Apesar disso, na aplicação dos questionários houve uma margem alta de confiabilidade, o que tornou a pesquisa válida. Nas entrevistas também foram ouvidos os dois sócios e outros 4 funcionários, o que representa praticamente metade desta população, conferindo validade às informações obtidas.

Como sugestão para trabalhos futuros, tem-se a análise da concorrência voltada a produtos substitutos, assim como uma nova aplicação da pesquisa junto aos clientes após um ano da expansão da empresa para verificar fatores como quantidade de alunos, perfil e percepções a respeito das mudanças realizadas. Além disso, pode ser feita uma análise de como foi a implantação do planejamento financeiro, resultados obtidos, além da possibilidade de realizar atualizações no planejamento financeiro para que esteja constantemente alinhada aos objetivos da empresa.

8 REFERÊNCIAS

ACAD. Mercado. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 25 set. 2017.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1983.

AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1988.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BROOSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CARNEIRO, Murilo. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ed. Loyola, 1981.

CHRISTENSEN, C.; SCOTT, D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. **Finding the Right Job for your Product**. MIT Sloan Management Review. Spring 2007, Ed. 48, no. 3.

CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Cristopher G. **Organization development and chance**. USA: Cengage Learning, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico:** planejamento estratégico orientado para o mercado. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAVE, P. S.; SEIXAS, R. A. **Diagnóstico organizacional:** elementar, meu caro Administrador. In: **IX ENANGRAD**, 1998. Disponível em: http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao_479_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 18 out.2017.

GRAY,D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. 2010.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing:** gerenciamento e serviços, 1947-. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IBGE. **Demografia das Empresas 2014:** taxa de saída das empresas aumenta para 20,7% e é a maior desde 2008. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9822-demografia-das-empresas-2014-taxa-de-saida-das-empresas-aumenta-para-20-7-e-e-a-maior-desde-2008.html>>. Acesso em 10 dez. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

LIMA, Miguel. **Gestão de marketing**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Fernanda Kempner. **Diagnóstico de organizações complexas** [dissertação]: o caso da unidade de pronto atendimento sul de Florianópolis. Orientador, Rolf Hermann Erdmann, co-orientadora, Selma Regina de Andrade. Florianópolis, SC, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

NARDIS, Shidosi Graziano, 1976-. **Gestão de Marketing**; 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed.rev.ree.atual. São Paulo: Atlas, 2001.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J., 1934-. **Planejamento**: de volta às origens; 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PORTER , M.; MONTEGOMERY, C. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1982.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4 ed – 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A

Roteiro entrevista Sócios da MWC

Este roteiro serve de base para o levantamento de informações a respeito da empresa MWC, afim de ser feito um diagnóstico organizacional.

- 1. Qual a forma jurídica da empresa, ME?**
- 2. Qual o quadro de funcionários atualmente?**
- 3. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições na empresa.**
- 4. Qual o custo da expansão do espaço? Que tamanho está (250m²) e com que tamanho vai ficar?**
- 5. SWOT: Pontos Fortes e Francos, Oportunidades e Ameaças**
- 6. BMC (Business Model Canvas)**
 - 6.3 Segmentos de clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) sua empresa quer atingir?
 - 6.4 Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
 - 6.5 Canais: Como a sua empresa atinge (se comunica com) seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?
 - 6.6 Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?
 - 6.7 Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?
 - 6.8 Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?
 - 6.9 Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?
 - 6.10 Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?
 - 6.11 Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao pôr o modelo de negócio planejado em prática?

7. Qual é ou será o posicionamento competitivo da sua empresa?

8. Qual o planejamento a curto e longo prazo?

9. Concorrentes.

- a. Quais são os principais concorrentes?
- b. Existe uma análise da concorrência?
- c. Quais principais pontos que vocês gostariam de analisar da sua concorrência?
- d. Quais os principais produtos e serviços substitutos da concorrência?
- e. Tem alguma estratégia para evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?
- f. Qual o poder de barganha dos clientes?
- g. Gostariam de mais alguma pergunta no questionário aos alunos?

APÊNDICE B

Roteiro das entrevistas dos professores baseado no Mapa de empatia para empreendedores

1. O que o cliente diz e faz (ao consumir o serviço atualmente)? Em outras palavras, quais são os aspectos sociais que podem ser observados no processo do consumo do produto, desde o início da tomada da decisão da compra até seu descarte ou lembrança (memória) de uso?
2. O que o cliente vê (ao consumir o serviço)? Ou seja, quais são as influências visuais a que ele(a) está sujeito?
3. O que o cliente pensa e sente (ao consumir o serviço)? O que ele(a) pensa e sente, mas também o que ele(a) acha que sente ou pensa dele quando consome o produto?
4. O que o cliente ouve (ao consumir o serviço)? Neste caso, não é apenas ouvir, mas quem o cliente escuta ao consumir o produto? Como é influenciado por outras pessoas?
5. Quais são as dores (que o cliente tem ao consumir o produto)? Quais são suas dúvidas, medos, receios, dificuldades, barreiras, obstáculos que precisa lidar ao consumir o produto?
6. Como o cliente pode ter ganhos adicionais? Ou o que mais seria importante pensar para que o cliente fosse surpreendido ao consumir o produto?

APÊNDICE C Questionário alunos MWC

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, no curso de Administração na UFSC, do colaborador Rafael Bohnenberger, massoterapeuta da academia. Tem o intuito de verificar o perfil dos alunos, suas necessidades e percepção dos serviços oferecidos. Sinta-se à vontade para ser totalmente sincero nas respostas. Para nós é essencial saber o que você pensa e como se sente.

1. DADOS GERAIS:

a. Sexo

☐ Feminino ☐ Masculino

b. Faixa etária

☐ até 20 anos ☐ Entre 20 e 30 anos ☐ Entre 30 e 40 anos

☐ Mais de 40 anos

c. Qual sua ocupação

d. Há quanto tempo é aluno da MWC

☐ menos de 3 meses ☐ entre 3 a 9 meses ☐ mais de 9 meses

e. Em que período treina na maioria das vezes

☐ manhã ☐ tarde ☐ noite ☐ varia

f. Qual sua frequência média na academia?

☐ 1 vez por semana

☐ Entre 2 e 3 vezes por semana

☐ Entre 4 e 5 vezes por semana

☐ Mais de 5 vezes por semana

g. Por quanto tempo em média?

☐ Até 30min por dia

☐ Entre 30min e 1 hora por dia

☐ Entre 1 hora e 2 horas por dia

☐ Mais de 2 horas por dia

2. Qual seu principal objetivo na prática da atividade física?

- ☐ Qualidade de vida ☐ Condicionamento físico ☐ Emagrecimento
☐ Relaxamento/diminuição do stress ☐ Convívio social ☐ Ganho de massa
☐ Outro. Qual? _____

3. Porque os 2 principais fatores que levaram você a escolher a MWC?

- ☐ Perto de casa ☐ Relação qualidade/preço ☐ Qualidade de atendimento
☐ Qualidade nos equipamentos ☐ Ambiente ☐ Limpeza
☐ Pessoal que frequenta/ convívio social ☐ Flexibilidade de horários
☐ Outros? Quais? _____

4. A MWC está vivendo uma expansão do seu espaço e das modalidades de atividade física. Existe alguma modalidade de atividade física que você gostaria de praticar e a academia ainda não proporciona?

- ☐ Não ☐ Sim. Qual? _____

5. A ideia é que os alunos possam ter acesso a todas as modalidades, quantas vezes quiserem. Uma maneira de viabilizar isto é a implantação de um sistema de pacote. Você está disposto a aderir a um sistema de pacote, onde por um valor superior de mensalidade (ex. R\$200) pode ter acesso as aulas de todas as modalidades. Por quê?

- ☐ Não ☐ Sim
- _____
- _____

6. Já fez realizou exercícios em outro local?

- ☐ Não ☐ Sim. Qual? _____

7. Teve algum fator que levou você a mudar? Qual?

8. Qual a importância de ter produtos voltados à saúde na academia? (ex. Whey, pasta de amendoim, creatina, roupas para atividade física)

- ☐ Essencial ☐ Importante ☐ Não gosto ☐ Indiferente

9. Além dos disponíveis, existe algum outro produto que você gostaria de ter acesso

na MWC? Qual?

☐ Não ☐ Sim. Qual? _____

10. Você acha importante o convívio social que acontece dentro do ambiente da MWC?

☐ Não ☐ Sim ☐ Indiferente

Por que? _____

11. Para você é importante que haja eventos sociais como encontros, trilhas e outros? Alguma sugestão de evento?

☐ Não ☐ Sim Qual? _____

12. Gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre os seguintes itens:	ÓTIMO ;D	BOM :)	REGULAR : 	RUIM :(PÉSSIMO :O
a. Limpeza do ambiente					
b. Conforto térmico da academia					
c. Aparência física da academia					
d. Conforto das instalações					
e. Localização da academia					
f. Estacionamento da academia					
g. Qualidade dos aparelhos					
h. Quantidade dos aparelhos disponíveis					
i. Variedade de aparelhos					
j. Quantidade de professores disponíveis					
k. Competência dos professores					
l. Educação dos professores					
m. Produtos disponíveis					
n. Opinião sobre as outras pessoas que frequentam					
o. Qualidade do som					
p. Volume do som					
q. Como se sente ao estar na MWC					
r. Satisfação geral com a academia					

13. Você sente alguma dificuldade, dúvida, receio ou obstáculo ao frequentar a MWC?

☐ Não

☐ Sim. Qual? _____

14. O que é realmente importante para você ao frequentar uma academia?

15. De que maneira sua experiência na MWC pode melhorar? Sugestões?

O colaborador Rafael e a MWC
agradecem sua gentil participação!

APÊNDICE D

Entrevistas realizadas com os professores para a construção da ferramenta Mapa de empatia dos empreendedores.

Entrevista professor #1

Os clientes são as pessoas que querem sair do sedentarismo e buscar uma melhor qualidade de vida. Alguns buscam condicionamento físico, perda de gordura, ganho de massa, porém a maioria procura a MWC para começar uma atividade e sair do sedentarismo. O perfil predominante são jovens de 20 a 30 anos, estudantes, porém, há também principalmente no período matutino alunos de 50 a 70 anos.

Grande parte do relato dos alunos com relação ao momento de consumo do serviço é positivo, de mais bem-estar, de estar vivendo melhor, acordando melhor. Como a maioria das pessoas que se tornam alunos estão nesta transição de deixar o sedentarismo, quando eles começam a atividade física melhora muito a vida de forma geral, acordando mais dispostos e conseguem fazer mais coisas, serem mais produtivos. Uma ou outra pessoa desiste, por não conseguir evoluir.

Com relação ao ambiente, hoje a MWC conta com um espaço muito limitado, existindo apenas uma única máquina ou aparelho para determinado exercício o que leva a espera para a máquina ficar livre ou revezamento, o que prejudica muito o treino, o rendimento do aluno. Isto é algo continuamente relatado aos dois sócios da empresa, inclusive com aconselhamento de limitar o número de pessoas no horário para não acontecer este fato. Então quando tem muitas pessoas no ambiente, acaba prejudicando o aluno pelo fato da dificuldade do professor acompanhar, fazendo com que perca treino, se aborrece pela espera, acabe não tendo o resultado esperado e gere uma provável insatisfação com as condições de exercício.

A MWC é uma academia de médio porte, com equipamentos de ótima qualidade. Não é uma academia top, do mais alto nível, porém está longe de ser uma academia bairrista, de fundo de quintal. Tem ótima manutenção, não tendo nenhum tipo de problema com equipamentos em mal estado, enferrujados, não havendo reclamações dos alunos neste quesito. A arquitetura foi especialmente pensada para dar mais que às pessoas se sentissem bem no local, com planejamento de iluminação, escolha de cores e disposição dos equipamentos de maneira a não ficar com aspecto de bagunçado. O espaço é bom, os

equipamentos são bons, mas insuficientes para o número de alunos que a academia possui hoje.

Falando a respeito do que os clientes veem quando consome o serviço, é bem positiva a visão que possuem da empresa, até pela questão da estética, bonita visualmente com arquitetura nova e boa. Os relatos são de que a academia está sempre limpa, organizada, não havendo queixas quanto a isso. A experiência do profissional com relação a outras academias é que muitas vezes não são organizadas, com pesos jogados pelo chão, ou na passagem entre um equipamento e outra tem alguém fazendo exercício, o que inviabiliza o trânsito, o que gera uma poluição no ambiente e, conseqüentemente, um aspecto pesado para treinar. Na MWC há uma atenção neste sentido, de não permitir fazer exercícios na passagem entre equipamentos e de os pesos estarem sempre no suporte quando não estão sendo utilizados, o que deixa o ambiente mais leve. Com relação ao som, foi feita uma enquete para verificar maior preferência entre estilos, e o escolhido foi pop rock. Mesmo assim, o som ambiente é colocado em um volume de médio para baixo, para que não gere desconforto ou haja como poluição sonora. Até para que os alunos que preferem malhar com fones de ouvido não sejam prejudicados.

Com relação ao como o aluno se sente dentro da MWC há uma variedade grande de comportamento percebido. Existem aqueles que chegam e põe um fone de ouvido e focam no próprio treino, e tem alunos que chegam e querem interagir com os outros, já não vem com fone de ouvido. Um aspecto importante é que a academia é também um lugar de interação, não apenas onde as pessoas vêm fazer exercícios físicos. Inclusive tem muitas pessoas que vem a academia, primordialmente, para criar afinidades, para interagir com outras pessoas. Isso pode ser devido a uma dificuldade de fazer esta interação em outros locais, e aqui ela consegue.

Tem alunos que são mais tímidos e fechados, e mesmo querendo uma aproximação das outras pessoas não conseguem. Estes ficam analisando as outras pessoas conversarem e não conseguem chegar para interagir. O interessante é que, muitas vezes, os professores agem como intermediadores, incluindo estes alunos mais tímidos nos círculos de conversa, e aos poucos eles vão indo além da timidez e se soltam. A percepção é que este tipo de interação é muito positiva para que os alunos se sintam bem e conectados aos outros, o que gera satisfação. Inclusive há uma atenção especial quando os professores percebem que um novo

aluno é mais tímido, exatamente para que haja esta interação e ele possa se soltar, relaxar e se sentir bem, integrado.

Muitos alunos têm medo de começar a fazer musculação, mas não o medo da carga em si, e sim o medo de não conseguir chegar ao objetivo dele. O medo de fazer um investimento que não tenha o retorno esperado, vinculado a incapacidade de atingir o próprio objetivo. Então o que acontece é que muitos não começam por esta insegurança de acharem que o resultado não vai acontecer. Como consequência tem-se muitas desistências logo na primeira semana. Acontece que, em alguns casos, eles retornam por recomendação médica, porém ficam neste ciclo de começar e parar, o que impossibilita a continuidade do trabalho. Por outro lado, acontece de muitos chegarem inseguros, mas conseguirem ir além desta insegurança e alcançarem o resultado se sentem muito motivados a dar continuidade. Saem do sedentarismo para o ativismo e conseguem sair da condição de ter que ser motivado pelas outras pessoas, professores para ser capaz de se auto motivar a continuar alcançando os resultados. E os relatos de vidas mudadas, mais disposição para o dia-a-dia, mais saúde.

Esta insegurança é o principal obstáculo. Porém existem outros, como, por exemplo, as pessoas que tem atividade regular, mas por algum motivo não alcançam realmente os objetivos. Não conseguem evolução, seja na carga, na estética ou autoestima. Esta pessoa também precisa de motivação para progredir, mesmo sendo uma pessoa ativa, que pratica exercícios, que possui uma qualidade de vida boa, porém não alcança os resultados que deveria. Isso se deve, muito pelo comodismo, pelo receio de aumentar de carga, por achar que já está bom daquele jeito. Um exemplo é quando um aluno corre 5km na esteira por um ano, porém não evolui, permanece neste resultado. E o que acontece é que qualquer tipo de evolução gera motivação, entusiasmo, então agir de alguma maneira motivando estas pessoas também é essencial. Outro obstáculo é a comparação que promove desmotivação. Comparação de estética, de peso, de carga nos aparelhos, que gera sentimentos de frustração também, principalmente pela noite, onde há um público mais jovem.

O principal fator é a pessoa ter a iniciativa de entrar, se matricular e começar a fazer academia. As pessoas que começam relatam muita melhora na vida, na disposição, uma diferença muito grande que o exercício proporciona. Esteticamente, fisicamente, aparentemente, nós acompanhamos pessoas mais felizes, mais satisfeitas, com mais vigor, vivendo melhor. Então ter coragem de entrar em uma academia já muda a vida da pessoa completamente.

Entrevista professor #2

O público da MWC é composto por uma diversidade muito grande de pessoas, de faixa etária, classe social, cultura diferentes. Não há um rótulo, como sendo de classe mais alta, ou de determinado grupo, a percepção dos alunos é de um ambiente bem heterogêneo. O perfil predominante é universitário, seja graduando, mestrando ou doutorando, de até 30 anos de idade.

A percepção é de que os alunos acreditam muito no que os professores falam, até por ser uma área universitária, há essa relação de confiança. Então eles têm uma mentalidade, e confiam no professor para alcançar o resultado. Dá para notar esta diferença com relação a outros públicos. Não há reclamação relacionado ao ambiente, então a percepção é de que os alunos aprovam o aspecto físico, os profissionais, o que encontra ao consumir o produto. A maioria aprova também o som do ambiente, o tipo e o volume, algo que proporcione a possibilidade da comunicação adequada, até por causa das instruções dos professores, sendo mais pra baixo do que pra alto. Sendo que os alunos que preferem um volume mais alto, um estilo diferente, trazem seus aparelhos e fones de ouvido.

Um fator extremamente importante no consumo do serviço é a localização. Muitos alunos moram perto e se torna mais fácil o acesso a academia, do que estar se deslocando, pegando carro ou ônibus para ir a outro local.

Considerando as academias em geral, a MWC pode ser considerada uma academia média, com uma excelente estrutura física. Entre as academias concorrentes que estão no mesmo nível da MWC e podem ser citadas há a Company, que tem um preço é um pouco mais barato e é maior espaço físico; e a Prime. A Company perde pelo estado dos equipamentos, que são mais velhos, falta de manutenção e limpeza em geral. Como academias top na região há a Fórmula, localizada no shopping Iguatemi e a World Gym, no Córrego Grande, porém é uma outra categoria, outro público, outro nível de preço, que alcança ali os R\$300 de mensalidade.

No sentido geral, o cliente tem uma boa percepção a respeito da MWC, no sentido do atendimento, da montagem dos treinos. Um fato importante é que em outras academias os alunos quando estão com o treino para vencer (o prazo em que determinada uma série de exercícios que o aluno deve fazer diariamente), geralmente os alunos não vão porque sabem que os professores não vão dar a atenção devida. O que acontece na MWC é que os alunos vêm motivados para esta transição de treinos, pois tem a certeza que vai trocar de treino, que

vai ter a atenção devida. A percepção desta relação professor-aluno na academia é muito boa, tirando algumas exceções pontuais. O público da academia tem muito uma relação de interação com os professores, de tirar dúvidas, pedir sugestões, pesquisar. Não é nem de renda muita baixa, nem muito alto, o que faz com que tenham muita abertura para a comunicação.

Outro aspecto importante é a relação entre os alunos, até porque muitos se veem fora da MWC, em festas universitárias, então há esta facilidade de interação. E há uma cultura de interação, tendo os professores como mediadores, muitas vezes.

Entre as principais dores dos alunos está a quantidade de alunos por turno, principalmente a noite, a partir das cinco e meia da tarde. A questão do espaço é outro fator relatado, não tendo lugar para fazer abdominais. Pela falta de espaço, há também uma demanda por equipamentos, sendo que os principais requisitados são as cadeiras flexora e extensora, hack de agachamento, panturrilha sentada ou isolada, e de membros superiores equipamentos articulados para peito, costas, ombro e bíceps/tríceps. Uns oito equipamentos seria um número adequado, já daria conta da demanda. Outro equipamento muito requisitado e bem completo com relação ao trabalho muscular de todo o corpo é o equipamento que simula o esporte de remo. Com relação às aulas que poderiam ser implantadas estão a bike, pump, ginástica localizada tradicional, zumba, jump e o treino funcional com circuito.

Entrevista professor #3

Os alunos vêm buscar a MWC com algum objetivo, seja estética, seja saúde. E o comportamento deles varia bastante, pois alguns seguem as orientações dos professores e outros nem tanto. A auto sabotagem é bem perceptível, não apenas aqui, mas em qualquer tipo de academia. Então há muita dificuldade em ter um foco e levar adiante, realmente se dedicar ao que está se propondo. Acontece muito de pagar e não ir, ou de ir e não se dedicar. A percepção é de que algumas pessoas se matriculam para tirar o peso da consciência de que não estão fazendo uma atividade física, que não estão cuidando da saúde, então fica bem evidente a auto sabotagem.

Há muito elogio no geral quanto ao atendimento, quanto da aparelhagem, espaço, local, uma vez que é a única academia do bairro Carvoeira. O outro espaço mais próximo é a Elase, porém por ser clube é mais difícil de fazer academia.

As influências visuais a que o aluno está exposto na empresa são boas. O espaço é limpo, os equipamentos são novos, o ambiente é organizado, ajeitado, então tudo isso atrai.

Assim, mesmo sendo um pouco mais caro, a percepção é de que vale a pena investir, porque o visual atrai muito, sendo que 80% da conquista do cliente ocorre pelo visual.

Outro aspecto importante é a visibilidade nas mídias sociais que a MWC tem. Há outras academias em que esta visibilidade é mínima, então é algo a ser exaltado esta atenção a divulgação. Inclusive há outros locais perto, como a Elase, em que as pessoas não sabem que podem ir na academia por falta de divulgação. No aspecto estético com relação a outra academia da região, a Corpo&Saúde a MWC está bem a frente, com qualidade muito superior. A MWC pode ser considerada uma academia de nível médio atualmente, pela questão da aparelhagem, profissionais, porém não está no nível top pela falta do espaço suficiente, de alguns equipamentos. Para alcançar um nível top ela precisa de um maior leque de modalidades, ginástica, natação, hidroginástica, dança, e ampliação de espaço também para aparelhagem, pois atualmente a MWC está com capacidade máxima de alunos. Algumas máquinas precisariam ser replicadas, pois tem apenas um exemplar, principalmente equipamentos de perna como flexora, extensora, leg, gaiola de agachamento, adutora, abductora. Mas também, alguns de membros superiores essenciais como supino reto e inclinado.

No horário da manhã há muitas percepções boas por parte dos alunos. Há relato inclusive de um aluno que mora na frente de outra academia, mas diz que prefere ir de bike até a MWC por preferir o ambiente, os profissionais, os treinos que montam. A área de orientação ao exercício tem uma parte muito importante, inclusive na parte psicológica, de expressão do aluno, escuta de problemas pessoais pelo professor, algo que exige uma sensibilidade por parte do profissional. Até porque há alunos que são mais carentes ou mais fechados, que exigem uma atenção maior para se sentirem apoiados e motivados a frequentar o ambiente. A capacidade do profissional de ser empático é muito importante na boa relação com o aluno.

A missão do professor, muitas vezes, é desconstruir aquilo que é colocado na internet. Isso porque estes conteúdos mostram apenas o lado bom, o lado positivo, nunca o negativo. Então os alunos perguntam muito se um produto, exercício, processo é melhor que outro, porque ouviu falar que é. Porém cada caso é um caso, neste meio não existem verdades absolutas, então é um processo grande de desconstrução que precisa ocorrer para orientação adequada, para que o aluno não se machuque. Isso acontece por causa que a internet tem todo tipo de informação, muita sem embasamento. Por exemplo, uma pessoa que malha há 30 anos, obtém um ótimo resultado e orienta as outras pessoas a fazer o mesmo, seguir o mesmo caminho.

Porém, como cada pessoa é única, ocorre que o mesmo processo não faça outras pessoas alcançarem aqueles resultados. A individualidade biológica é algo fundamental nesta área.

A interação social é muito importante na academia, porque acontece de alunos começarem a conversar na academia e se tornarem grandes amigos fora. Outros se conhecerem na academia e começarem um relacionamento afetivo. Acontece de alguns alunos virem para ficar isolados na academia, mas muitos vem por causa da interação social. Algo percebido é a timidez de alunos novos de pouco idade, abaixo dos 19 anos, que tem muita dificuldade nesta interação social.

Uma barreira que ocorre é a falta de confiança no professor, porque, muitas vezes, o aluno veio de outro lugar onde se machucou por orientação inadequada, e acaba projetando esta dor anterior nos professores da MWC.

Entrevista professor #4

É percebido um feedback muito positivo dos alunos, quanto a estrutura, ao atendimento, às condições que o aluno encontra para o exercício na MWC. Existe uma ou outra pessoa mais exigente que manifesta uma reclamação, mas é algo bem pontual. As meninas apontam o banheiro feminino como sendo algo a ser melhorado, pelo pouco espaço para se trocar.

Existe uma avaliação que é feita pelo aluno na primeira aula que este faz. É para verificar qual o feedback a respeito das condições encontradas para a prática física. Há o relato da falta de equipamentos, que eles tinham em outra academia ou algo visto na internet e na MWC não tem, falta de aulas de ginástica, funcional, aula de dança, pilates.

Os alunos que permanecem são aqueles que realmente gostam da proposta, dão valor para a parte estética, desde a estrutura a parte dos equipamentos, incluindo a disposição e organização destes. Conseguem perceber o valor agregado por tudo que a MWC entrega. A parte de oferta de produtos é nova e ainda está em fase de testes.

A interação entre os alunos não é percebida, apenas entre amigos. O comportamento é mais cada um no seu treino. A percepção é de que a comunicação ocorre mais com os professores. Os alunos vão a MWC mais para treinar mesmo, e esta questão de fazer amizades, do convívio é deixada para segundo plano. Geralmente os alunos com mais idade gostam de conversar mais também.

APÊNDICE E – CASO DE ENSINO

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio Econômico

Departamento de Ciências da Administração

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MWC

Rafael Bohnenberger (UFSC/SC)

RESUMO

O objetivo deste caso é discutir de que maneira a percepção e necessidades dos clientes pode impactar nas estratégias de uma organização. O caso descreve a situação da MWC, uma academia que oferece exercícios físicos orientados, diante da percepção dos seus alunos. Discute quais as estratégias mais indicadas para suprir as dificuldades encontradas no questionário aplicados aos alunos e na ferramenta MAPA DE EMPATIA DOS EMPREENDEDORES, feito a partir das entrevistas junto aos professores. Discute ainda qual o plano de ação a ser seguido a partir do planejamento estratégico traçado, tendo em vista o curto, médio e longo prazos.

Palavras-chaves: Clientes; dificuldades; planejamento estratégico.

ABSTRACT

The objective of this case is to discuss in what way the perception and the needs of the clients can impact in the strategies of the organization. The case describes the MWC situation, an athletic academy that offers guided physical exercises, in the perception of the clients. This work discuss what strategies are more indicated to supply the difficulties found on the quiz applied to the clientes and on the tool named “THE ENTREPRENEUR EMPATHY MAP”,

witch was done based on the interviews with the professors. And discuss which action plan should be done with the strategic plan done, looking the short, médium e long deadlines.

Key words: Clients; difficulties; strategic plan.

Corpo do Caso de Ensino

O caso se passa no município de Florianópolis, mais especificamente no bairro Carvoeira. É narrado através da visão de Rafael, profissional massoterapeuta que trabalha na empresa.

A empresa objeto de análise é a MWC. A academia é uma empresa jovem com um ano e meio desde sua criação quando da elaboração do presente trabalho. Ela apresenta uma nova ideia de academia, voltada ao conceito “Wellness”. Neste conceito, bem-estar e qualidade de vida são essenciais e a prática de atividade física vem para se agregar estes valores. Atualmente conta com a opção da musculação (com aparelhos específicos para esta atividade) e aeróbico com bikes, esteiras, sob prescrição de profissionais capacitados, formados em educação física ou em formação. A empresa ainda tem parcerias com profissionais de áreas afins como nutricionista e massoterapia para auxiliar seus alunos.

A empresa possui uma unidade, muito bem localizada próxima a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A localização é um ponto forte e estratégico devido a densidade populacional da região e por ser ao lado da principal universidade do estado. Conta com um time de 14 pessoas (2 sócios, 3 professores, 4 estagiários, 3 recepcionistas, 2 auxiliares de serviços gerais), e mais de 450 alunos matriculados. A estrutura física conta com um espaço de aproximadamente 250m² e estacionamento para aproximadamente 12 carros.

Sua missão, ou razão da existência, é contribuir para uma vida mais saudável oferecendo exercícios físicos bem orientados. A visão, ou norte que orienta a empresa, é ser exemplo em qualidade de serviço em Santa Catarina. E possui como valores fundamentais a transparência, união, comprometimento, pró-atividade e respeito.

Setor da economia que a MWC está é o terciário, sendo serviços o ramo de atividade. O tipo de negócio é academia de ginástica. Os serviços ofertados/ produzidos são atividade físicas esportivas. É uma Microempresa sendo que sua razão social é Cordeiros e Medeiros

Academia Ltda ME e está enquadrada em termos tributários no Simples Nacional, sendo que o valor do imposto de renda varia de acordo conforme o valor de despesas com pessoal. Como prestadora de serviços, a fonte dos recursos da MWC vem dos seus alunos que pagam pelo benefício de utilizar o espaço e todos os equipamentos, assim como, receber orientação dos profissionais especialistas.

Rafael é uma estudante do Curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que durante os últimos dois semestres de seu curso passou a trabalhar na empresa MWC massoterapeuta. Durante a aula de uma disciplina do curso de Administração, em que se exigia a realização de um trabalho de conclusão de curso, Rafael identificou a oportunidade de realizar este trabalho, na empresa onde estava trabalhando, para tentar ajudar a organização em seus problemas. A fim de obter o conhecimento necessário para a realização do trabalho, o estudante realizou um diagnóstico organizacional na organização, identificando os problemas, realizando as pesquisas e observações na organização, durante os dois semestres.

O cenário da empresa MWC

A MWC é uma empresa nova (1 ano e meio de vida), que começou suas atividades no final do ano de 2016. Ela está instalada no bairro Carvoeira, nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina e, desde a sua inauguração, não realizou uma pesquisa junto aos clientes para saber suas percepções, necessidades e preferências. Além disso, há necessidade de atualização tanto das diretrizes principais da organização, como missão, visão e valores, como do posicionamento com relação a concorrência.

Após um início positivo, funcionando atualmente perto da capacidade máxima com 450 alunos matriculados, vê-se na necessidade de expandir seu negócio. Para que as estratégias de expansão sejam mais assertivas, faz-se necessária a participação dos clientes. Com as respostas do questionário em mãos, e as ferramentas Business Model Canvas e Mapa de empatia dos Empreendedores, os sócios devem encontrar as melhores estratégias para a continuidade do crescimento.

Business Model Canvas

O BMC serve para empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual, além do que permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

No que se refere ao segmento de clientes que a MWC quer atingir, a empresa tem como perfil moradores e universitários da região (Carvoeira e bairros próximos), com idade entre 18 a 29 anos, de renda média a média alta. Além disso, visa pessoas que procuram mais qualidade de vida e bem-estar, o que vai ao encontro da estratégia de Wellness, e não de culto ao corpo mais relacionado ao fisiculturismo.

Para isso, preza por um ambiente seguro e bem cuidado, com equipamentos de qualidade juntamente com profissionais qualificados e atenciosos, os quais tem uma visão voltada ao aumento na qualidade de vida por meio dos exercícios físicos. Todos os professores ou são formados em Educação Física ou estão em formação. Além disso, a empresa se preocupa em criar um relacionamento com os alunos, proporcionando eventos de integração.

Com relação a comunicação com os clientes, a empresa se relaciona de duas maneiras, online e offline. Online por meio de site, facebook e instagram. E offline, tem a comunicação interna com cartazes, A3 comunicando a respeito dos eventos internos e externos.

A MWC valoriza muito o relacionamento com os clientes por meio dos professores, por isso dá uma atenção grande a seleção destes profissionais, que ocorre por meio de indicação. Além disso, promove eventos internos e externos. O evento interno conta com a participação de outros profissionais como nutricionistas e massoterapeuta para atender gratuitamente em um dia específico. Os eventos externos são corridas, trilhas e partidas de futebol, com o intuito de fortalecer os laços entre a MWC e seus alunos e entre os alunos.

Como fonte de receitas a empresa conta com a musculação e aeróbico (esteira, bike) que é atividade principal, porém tem outras fontes como avaliação física, venda de produtos como suplementos, roupas para prática física, itens de geladeira e aluguel de toalhas. Possui planos de atividade conforme o período desejado pelo aluno, sendo as opções: mensal, mensal recorrente, trimestral, semestral, anual e a categoria VIP/Free/outros. Cada plano possui um preço diferente, e quanto maior o tempo de contrato, menor o valor da mensalidade.

Como recursos-chave temos o local, o qual é alugado. Então todas as condições provenientes de um local adequado como luz, água, limpeza, som. Outro fator são os equipamentos que devem estar na condição adequada de uso, com manutenção e limpeza em dia. E o outro fator essencial são as pessoas que fazem a atividade possível, desde os auxiliares de serviços gerais, como os recepcionistas e professores.

Dentre as atividades-chave estão a disponibilização tanto de ambiente como de equipamentos para fins de prática do exercício físico, o que inclui a limpeza e manutenção. E as pessoas para recepção dos alunos e professores para orientação.

Um grande parceiro é o dono do imóvel no qual a MWC está funcionando. Funciona por meio do pagamento de aluguel mensal, sendo que o dono é o pai de um dos sócios, no caso o João Cordeiro. Além deste os profissionais são indispensáveis, desde professores até o responsável pela manutenção e limpeza dos equipamentos. Também tem como peças importantes para funcionamento do modelo de negócio os fornecedores dos produtos de suplementação e roupas.

Mapa de Empatia dos Empreendedores

O “Mapa de empatia para empreendedores” é indicado para definir rapidamente o perfil de um cliente ou usuário e suas necessidades, seus desejos e as aspirações a respeito de um determinado produto, e por ser visual, orienta a discussão e o brainstorming sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente (GRAY & MACANUFO, 2010).

O produto em questão são os exercícios físicos oferecidos na MWC, como musculação, esteira e bike. Os clientes são na sua maioria estudantes, com idade entre 18 a 30 anos.

Com relação ao que o cliente o cliente diz e faz, ele gosta do ambiente, relata que a vinda a academia está gerando mudanças positivas na sua vida - como mais disposição e vigor -, possui uma localização ótima perto de casa e próxima à universidade.

Ouve aos professores, os quais deposita uma confiança grande. Além disso, interage com os colegas de academia, fazendo novas amizades, o que aumenta sua satisfação com relação ao ambiente que frequenta. Relata um som adequado, tanto em estilo musical como no volume que é colocado.

De maneira geral sente-se bem no ambiente, com mais disposição para estudar ou trabalhar fora do ambiente da MWC, e percebe um ambiente adequado a prática de exercícios

físicos. Estrutura física nova, design do ambiente diferenciado, equipamentos novos, com limpeza e manutenção adequados.

Relata à falta de espaço com grande dificuldade, sendo que em determinados horários é difícil o trânsito e disponibilidade de equipamentos. Logo, pela falta de espaço, há o consequente excesso de pessoas. Além disso, o cliente sente falta de outras formas de atividades física, como aulas de ginástica. Outro fator de dificuldade do aluno é a desmotivação ao começar os treinos e falta de integração com os colegas.

Logo, haveria uma melhora na percepção com a ampliação do espaço, colocação de aulas extras como modalidades de ginástica, formas de aumentar tanto a conexão com os colegas como a motivação para o alcance dos objetivos.

Questionário aplicado aos clientes

A seguir são expostos os dados coletados por meio do questionário realizado com os alunos da MWC, para entender seu perfil e percepção. Foi obtido um total de 127 respostas.

Com relação ao sexo, 57.5% dos respondentes afirmou ser do sexo feminino, o que representa 73 pessoas. Enquanto que 42,5% dos respondentes relatou ser do sexo masculino, representando 54 pessoas.

Com relação a faixa etária, 7.9% dos respondentes afirmaram ter até 20 anos, o que representa 10 pessoas. A maior parte do público está na faixa etária entre 20 e 30 anos, alcançando 59.8% ou 76 respostas. Na faixa entre 30 e 40 anos, tem-se 26 respostas ou 20,5% do total. Por fim, com mais de 40 anos o total foi de 11.8% ou 15 respostas. A resposta obtida vai ao encontro do relato dos professores quando afirmam que a maior parte dos alunos é composto por pessoas de 18 a 30 anos.

Com relação a ocupação, 66 respondentes (52%) afirmaram ser estudante, seja graduação, mestrado ou doutorado. Depois deste, os mais representativos foram professor (7 respostas), administrador (6 respostas), servidor público (6 respostas), enfermeiro (5 respostas) e analista (4 respostas). Mais uma vez, houve coerência com o resultado obtido com o Mapa de empreendedores e a resposta ao questionário quando da ocupação da maioria dos alunos ser composta por estudantes.

De acordo com o período que treina, 28.3% (36) afirmam treinar pela manhã, 20.5% (26) treinam pela tarde, 28.3% (36) pela noite e 21.3% (27) relatam que o período de treina varia bastante e não dá para definir. Apenas 2 respondentes afirmaram não treinar. Segundo o

relato dos professores, na parte da noite há uma maior reclamação com relação ao excesso de pessoas, o que não fica totalmente evidente nesta resposta, uma vez que houve equilíbrio quanto ao número de alunos nos diferentes horários.

Já com relação a frequência com que faz exercícios físicos, grande parte dos respondentes (53) afirmaram que treinam entre 2 e 3 vezes por semana, o que representa 41.7%. Entre 4 e 5 vezes por semana representa 40.9% ou 52 respostas. 11 respostas (8,7%) afirmaram treinar mais de 5 vezes na semana. Houve apenas uma resposta tanto para quem faz menos de uma vez ou uma vez por semana, e 9 respostas (7,1%) que não treinam no momento. Com relação ao tempo que fica treinando por dia, 68.5% (87) relatam entre 30min e 1 hora, 24.4% (31) entre 1 e 2 horas por dia. Apenas uma pessoa relatou ficar Até 30 min por dia, 6.3% (8) relataram que não treinam e não houve respostas de tempo de treino acima de 2 horas por dia.

Com relação ao principal objetivo na prática de atividade física, 29.9% (38) responderam qualidade de vida como fator determinante, 21.3% (27) condicionamento físico, 22% (28) emagrecimento e 24.4% (31) ganho de massa. Houve apenas duas respostas sendo relaxamento/diminuição do estresse como principal objetivo. Fica evidenciado um fator relatado pelo Mapa de empreendedores, que o público da MWC é formado em sua maioria por pessoas que estão querendo sair do sedentarismo. Mais de 50% das respostas teve este viés se considerarmos a qualidade de vida e o condicionamento físico como forma de sair do sedentarismo. Vale ressaltar que emagrecimento e ganho de massa tiveram percentuais significativos.

Entre os dois principais fatores relatados pelos respondentes que levaram a escolher a MWC, a grande maioria (91.3%) relatou que a localização (ser perto de casa), o que representa 116 respostas. Entre os outros fatores relatados, os mais citados foram a relação qualidade/preço com 24.4% (31), qualidade de atendimento 22.8% (29), qualidade nos equipamentos 26.8% (34) flexibilidade de horários 22.8% (29) e ambiente 18.1% (23). Conforme exposto pelos professores, a localização é fator essencial para a opção dos alunos pela MWC. Vale ressaltar que a qualidade no atendimento e equipamentos, relação qualidade/preço tiveram boa parcela de respostas, também evidenciando fatos relatados pela ferramenta Mapa de empreendedores.

Do total, 22% (30 respostas) não tem interesse por outra modalidade de atividade física. Das pessoas que relataram interesse em praticar outras modalidades 88% (97), foram

mais citadas: a dança (17 vezes), o treinamento funcional (14), artes marciais (32) – como boxe (10), muay thai (9), jiu jitsu (3) -, yoga (12), pilates (9), zumba (9) e jump (9). Outros citados foram LPO (levantamento de peso olímpico), tai shi shuan, capoeira, karate, natação. Um dos fatores relatados pelos professores como carência na academia, é a falta de outras modalidades de exercícios físicos, como ginástica. Isto fica evidente pela quantidade de respostas afirmativas. As artes marciais, a dança, o treinamento funcional e o yoga se destacam nas opiniões dos alunos.

Do total, 77 respostas (60.6%) foram negativas com relação a implantação deste sistema de pacote. Os principais motivos relatados foram por ser fora do orçamento, falta de tempo e por ter interesse apenas em musculação. Dos que responderam afirmativamente, 24 respostas (18.9%) falaram depender das modalidades que serão implantadas, dos horários, da estrutura para comportar todos os alunos, e de limitação do valor total em até 150 reais. Ainda 26 respostas (20.5%) foram sim, que o valor era justo pelos benefícios que traria. Essa pergunta foi proposta por um dos sócios para verificar a aceitação de um sistema de pacotes, como acontece em outros locais. Não houve boa aceitação pela maior parte dos alunos, sendo necessário um estudo maior, tanto se será mesmo implantado, como da maneira, uma vez que muitos alunos relataram que a melhor opção seria fazer planos simples, apenas com musculação e outros que contemplassem as novas modalidades.

Do total 104 respostas (81.9%) afirmaram não existir nenhum produto que gostaria de ter acesso. Ainda 5 (4%) respostas afirmaram não saber ou não ter pensado sobre isso. Entre as respostas afirmativas 18 (14.1%), há a indicação de lanches saudáveis, produtos com outros fins que não ganho de massa, vitaminas separadas, multivitamínicos, glutamina, leucina, ômega, curcumina, botinas de treina, bermudas grandes.

Com relação à importância do convívio social dentro do ambiente, 94 respostas (74%) afirmaram ser importante, 33 (26%) relataram não dar importância ou serem indiferentes com relação ao convívio social. Assim como relatado nas entrevistas com os professores, o convívio social é fator importante para a grande maioria das pessoas. A troca com outras pessoas gera um sentimento de pertencimento, de amizade, e faz com que o aluno prefira frequentar o local. Conforme relatado, é fundamental o contato aluno-professor, fato que fica evidenciado com esta resposta. Segundo os professores é também sua função conversar com aqueles alunos mais tímidos, de maneira a quebrar o gelo e fazer com que se sintam mais à vontade para conversar, tirar dúvidas e realizar os treinos.

Do total de respostas, 81 (63.8%) afirmaram achar importante que sejam organizados eventos sociais. As sugestões feitas foram: grupos de corrida, aulas externas, festas da academia, paintball, kart, stand-up, rapel, boliche, cinema, teatro, arborismo, visita a centros de ajuda a idosos. Houve 46 pessoas (36.2%) que responderam como não importante ou indiferente com relação aos eventos sociais organizados. Mais uma vez, a questão da interação é ressaltada como importante pela maior parte das pessoas. É fato que muitos não participam destes eventos, porém a maioria relata como positiva estas experiências, dando inclusive outras opções de eventos a serem analisados. Como a grande maioria dos alunos são estudantes, muitas vezes vindos de outras cidades ou estados, a criação de amizades por meio da academia é algo que facilita a fidelização.

Perguntadas se tinham alguma dificuldade ao frequentar a MWC, 91 respostas (71.6%) afirmaram que não possuem dificuldade. O restante 36 (28.4%) afirmou que possui. Entre os principais fatores foram relatados a falta de espaço, quantidade de aparelhos, preço, distância, falta de cuidado dos instrutores com relação a postura dos alunos, não ter onde deixar bicicleta, má vontade dos recepcionistas, ar condicionado gelado e falta de incentivo a iniciantes.

Houve uma diversidade grande de respostas sobre o que é realmente importante para o cliente ao frequentar uma academia, sendo que os fatores relatados que mais se repetiram são: disponibilidade e competência dos professores, qualidade/quantidade e disponibilidade dos aparelhos, espaço físico amplo e limpo, se sentir bem no local, preço e localização. Como a percepção destes quesitos foi positiva pelas respostas anteriores, a MWC parece estar em uma direção de prosperidade e crescimento.

As respostas que mais se repetiram com relação aquilo que pode ser melhorado com relação à experiência na academia foram: espaço físico, quantidade de aparelhos, desconto para estudantes, mais opções esportivas, mais cordialidade do pessoal da recepção, recurso que mede frequência dos alunos para saber quais os horários mais movimentados.

Discussão e perguntas

1. Baseado nestas informações, quais as melhores estratégias que podem ser adotadas pela MWC para continuar crescendo?

2. Quais tendências de comportamento do cliente podem representar um risco com relação a produtos ou serviços substitutos?
3. Que estratégias podem ser usadas para lidar com as dificuldades dos clientes evitando ameaças ao negócio?
4. Qual o prazo para implementação destas estratégias?

REFERÊNCIAS

GRAY,D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Inovação em Modelos de Negócios*, Alta Books, 2011.

APÊNDICE F – NOTAS DE ENSINO

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio Econômico

Departamento de Ciências da Administração

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MWC

(Notas de ensino)

Rafael Bohnenberger (UFSC/SC)

Resumo do Caso

O caso se passa no município de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. É elaborado através de Rafael, profissional massoterapeuta na MWC. Cordeiros e Medeiros Academia Ltda ME, é uma organização privada que oferece exercícios físicos orientados por meio da utilização de aparelhos de academia. O objetivo da empresa, é garantir uma expansão baseada na visão e percepção dos clientes. Para isso foi elaborado um Business Model Canvas para diagnóstico da empresa, o Mapa de empatia para empreendedores e um questionário aplicado aos alunos, para verificar a percepção destes a respeito da empresa. Rafael identificou insatisfação dos alunos com relação ao espaço físico da empresa, falta de equipamentos em determinados horários, falta de outras modalidades de exercício físico, falta de motivação para continuar e a necessidade de engajamento social.

Aplicação

O caso foi instruído para ser aplicado na área de Administração, em disciplinas que abordem temas como:

1. Diagnóstico organizacional;

2. Planejamento estratégico;
3. Marketing;

O caso também pode ser útil em cursos de diferentes áreas, que contemplem temas relacionados à análise de clientes e empreendedorismo.

Objetivo

Espera-se, a partir da análise e discussão do tema, que o estudante compreenda a necessidade de alinhar o planejamento estratégico levando em consideração a percepção dos clientes, e principalmente, suas dificuldades. O caso também familiariza os estudantes com ferramentas como o Business Model Canvas e o Mapa de empatia dos empreendedores, extremamente úteis no contexto prático das organizações. O objetivo do caso de ensino é fomentar a criatividade dos estudantes em criar estratégias de expansão para a empresa alinhadas as informações coletadas junto aos clientes.

Desfecho do caso

O desfecho do caso traz como consequência estratégias de expansão da empresa com base nas informações dos clientes.

Cronologia

O caso de ensino foi situado no lapso temporal de menos de um ano, referente ao período de 01/09/2017 até 30/05/2018. Os benefícios gerados pela elaboração do planejamento estratégico geraram mudanças na empresa, visto que algumas estratégias já foram implementadas gerando uma percepção positiva dos clientes.

Personagens

Rafael é massoterapeuta na empresa MWC, academia com conceito Wellness, localizada no município de Florianópolis-SC. Rafael é estudante do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ou seja, possui alguma experiência na área de planejamento e marketing. O estudante é proativo e desde que começou a trabalhar na empresa têm percebido e buscado problemas e dificuldades que possam estar ocorrendo. O intuito é contribuir para a expansão da empresa com as ferramentas e conhecimentos da administração.

Estratégias propostas

- Ações de fortalecimento social

Estas ações têm o objetivo de criar maior conexão entre os alunos, assim como com os profissionais e a empresa. Geram sentimento de pertencimento, fundamental para uma pessoa sinta-se acolhida no ambiente que frequenta, fator verificado como importante na resposta dos alunos ao questionário.

- 6.12 Criar um mural: tem a finalidade de expressão. Um local onde as pessoas possam deixar recados, frases de motivação, pensamentos ou ainda mostrar seus resultados;
- 6.13 Matinê da pipoca: uma forma de as pessoas se encontrarem de forma descontraída para verem um filme juntas. Para escolha do filme pode ser feita uma votação entre três opções, para que melhore o engajamento. O horário sugerido, tendo em vista o cronograma da MWC, é sábado final de tarde, porque é um horário que não interfere caso os alunos queiram fazer outras atividades no sábado pela noite. Podem ser colocados filmes que gerem uma reflexão positiva para ser conversado ao final da sessão.
- 6.14 Dia dos dons e talentos: criar um espaço para que as pessoas possam expressar seus dons e talentos, ou seja, aquilo que fazem bem em qualquer área. É uma forma de criar conexões profissionais inclusive.
- 6.15 Campanha “Pergunte para um amigo”: tem o intuito de fortalecer os laços por meio da abertura a ajudar outro aluno. Os passos são: 1. Fale para o amigo que ele é uma referência; 2. Tire a dúvida que possui; 3. Relate o resultado. O amigo que ajudou no melhor relato vai ter sua foto colocada no mural como amigo referência e ganhar créditos na moeda da academia.

- 6.16 Segunda feira da alegria: as segundas geralmente são dias mais difíceis para o aluno ir à academia, tendo em vista a retomada da rotina após o final de semana. A ideia é fazer na primeira e última segunda feita do mês um café para os alunos, com frutas, alimentos leves, para que estes se sintam motivados a comparecer e iniciar com o pé direito a semana;
- 6.17 Eventos em datas comemorativas: aproveitar as datas comemorativas para fazer eventos temáticos, levando informação a respeito do assunto, juntamente com a disponibilização dos profissionais parceiros para atendimento aos alunos.
- 6.18 Tornar público os valores da empresa: com uma declaração na parede, de forma criativa, tornar os valores da MWC explícitos aos alunos e funcionários. Ressaltando os pontos de partida, que são saúde&bem-estar, compromisso, respeito, qualidade e amizade. Isto ajuda na criação de uma cultura interna, fortalecendo os laços entre as pessoas.

- Ações para fortalecer a confiança e motivação

Estas ações têm por objetivo aumentar a motivação do aluno, tanto no início, quando ainda não confia nos professores e em si mesmo para atingir os resultados que deseja, como depois, quando já percebe os resultados e pode servir de exemplo para os mais iniciantes. Algo relatado pelos professores foi a alta ocorrência de alunos que se sentem desmotivados ou inseguros quando começam a realizar a atividade física, o que se torna uma barreira muitas vezes intransponível, que faz com que alguns desistam. Por meio destas ações, o aluno pode se sentir apoiado de diversas maneiras, aumentando sua confiança no processo.

- f. Fazer vídeos com os alunos mais antigos: os alunos mais antigos já passaram pela dificuldade inicial de fazer uma mudança nos hábitos. Além disso, já foram além da insegurança, do medo de não atingir o resultado, o que pode servir de exemplo para aqueles que não estão neste lugar possam se motivar;
- g. Fazer vídeos com os professores: é interessante para o aluno perceber que ele está sendo orientado por profissionais qualificados, para que possa confiar e ir além das resistências internas. Vídeos colocados nas mídias com dicas para melhorar a postura ou o rendimento nos exercícios são formas de fortalecer a imagem do professor perante os alunos;

- h. Comparativo de evolução: fazer uma avaliação física no início das atividades com coleta dos dados e fotos. Explicar da importância da avaliação física com fotos, para ter registros de resultados, o que serve para o aluno poder verificar os resultados, se motivar e servir de exemplo posteriormente. Lógico que as fotos devem ter o consentimento por escrito do aluno. A MWC pode se utilizar dos melhores resultados para expor nas mídias sociais, gerando uma publicidade altamente positiva;
- i. Incentivar a capacitação dos professores: ter profissionais preparados é fundamental para a atividade que a MWC oferece, e ficou perceptível na aplicação dos questionários. Em conversa com um dos professores, foi relatado o papel de “psicólogo” que estes profissionais devem executar junto aos alunos, ouvindo relatos e desabafos da vida particular dos alunos. Neste sentido, é interessante que um profissional da área de psicologia possa estar fazendo uma palestra, uma roda de conversas, para esclarecer a melhor maneira de lidar com estas questões, no intuito de separar o que é profissional e o que é pessoal;
- j. Oferecer palestras aos alunos: para elevar a confiança dos alunos nos professores e elevar a motivação dos professores, podem ser oferecidas palestras sobre temas específicos dadas pelos professores da academia. Ainda podem ser feitas rodas de conversa para sanar qualquer tipo de dúvida que o aluno possa ter.

- Ações para melhora da comunicação

Estas ações objetivam a maior clareza no modo como a MWC funciona, assim como, dos recursos disponíveis aos alunos. Tem o objetivo de evitar falhas na comunicação, dificuldades e insatisfação por parte dos alunos e profissionais.

- 8. Entregar quadro de horários: este quadro de horários vai expor como funciona o fluxo de alunos na academia, com horários de pico, evitando a falta de ciência e possível insatisfação ou decepção do aluno. Foi uma sugestão dada por um dos professores em entrevista, como forma de dar a liberdade para que o aluno possa escolher o melhor horário, com base nas suas necessidades;
- 9. Informe sobre estacionamento: criar uma maneira de comunicar aos alunos da presença do estacionamento na parte detrás da academia. Conforme verificado no questionário, o estacionamento foi avaliado com nota mediana, e segundo relato de um

dos professores, alguns não sabem da existência deste estacionamento maior na parte detrás da academia, apenas o menor na parte da frente. Apenas esta simples ação pode gerar uma percepção de valor maior nos alunos;

- Ações de melhorias estruturais

As ações estruturais estão relacionadas às mudanças físicas que devem ser realizadas na MWC. Vale lembrar que a academia passa por um processo de expansão do espaço físico, o qual será fundamental para suprir uma carência verificada na aplicação dos questionários, relacionada a falta de espaço físico e lotação em determinados horários, falta de equipamentos e espaço adequado dos vestiários, assim como, falta de outras modalidades de exercício físico.

- c. Estacionamento para bicicletas: como a MWC está localizada em um lugar privilegiado, próximo a UFSC e a área residencial, a opção da bicicleta é utilizada por muitos estudantes para deslocamento em detrimento de carros, motos ou ônibus. Para suprir esta demanda, a implantação de um estacionamento para bicicletas é uma estratégia que gera impacto positivo, conforme relato de alguns estudantes quando da aplicação do questionário. Além disso, serviria de estratégia para o apoio ao estilo Wellness de viver, com exercícios ligados à sustentabilidade;
- d. Implantação de outras modalidades: esta ação já estava nos planos da MWC com a expansão do espaço físico, porém quais modalidades colocar era objeto de dúvida. Segundo questionário aplicado aos alunos, as artes marciais (boxe, muay thai e jiu-jitsu, principalmente), a dança, o treinamento funcional e o yoga se destacam na opinião dos alunos.

Roteiro para discussão do caso em sala de aula

Etapas 1 – Aquecimento e Iniciação (de 10 minutos)

O professor poderá propor a leitura atenta e crítica do caso de ensino, os estimulando a entender o contexto e os atores do texto. A seguir, a discussão pode ser iniciada com uma síntese breve do caso, que pode ser feita por alguns alunos. Na síntese, deve ser exposta a situação problema a ser resolvida. Essa primeira etapa facilitará a organização dos fatos do caso, e a preparação dos alunos para a discussão das alternativas de solução da próxima etapa.

Nessa etapa, o professor deverá estimular o pensamento lógico e crítico para chegar a uma análise desdada.

Etapa 2 - Busca de Alternativas (de 20 minutos)

Após o detalhamento da situação-problema, os alunos podem ser requisitados para responder à pergunta proposta para discussão: "Tendo em vista as dificuldades levantadas por Rafael sobre os desafios encontrados pela na empresa MWC, como você colocaria em prática a resolução do problema, para expandir com base na percepção e dificuldades dos clientes se estivesse no lugar do personagem? Quais seriam as estratégias propostas? Quais os resultados esperados?" E interessante que o maior número possível de alunos participe desta etapa, a fim de que os acadêmicos possam oferecer diferentes propostas que possam ser alocadas no planejamento estratégico. O professor pode também organizar os alunos em grupos de quatro alunos, para que discutam uma solução e depois a apresentem para o restante da sala.

Etapa 3 -- Apresentação do Desfecho do Caso (15 minutos)

Após a discussão dos grupos, o professor poderá anotar no quadro as principais soluções e resultados destacados pelos grupos e após a análise das respostas, o professor deve estabelecer uma Comparação entre o que foi discutido em sala de aula e o desfecho real do caso.

Etapa 4 -- Discussão Conceptual (30 minutos)

Na última etapa, sugere-se que o professor faça uma apresentação dos conceitos relacionados a o caso de ensino e que foram sugeridos para a análise do mesmo: planejamento estratégico, Model Business Canvas, Mapa de empatia para empreendedores, questionário aplicado aos clientes, empreendedorismo. Com base no caso e nas notas de ensino, o professor pode apresentar e discutir com os alunos as seguintes questões: Tendo em vista as dificuldades levantadas por Rafael sobre os desafios encontrados pela empresa, como você colocaria em prática a resolução do problema para alcançar a expansão visada pela empresa alinhada às necessidades dos clientes? Quais seriam suas ações para resolver o problema da

empresa? Quais os principais resultados esperados? Qual problema entre os listados encontrado na organização considera que necessita ser resolvido primeiro?

O quadro poderá ser utilizado de forma complementar, para que os pontos chaves possam ser apresentados em tópicos, a fim de facilitar a compreensão por parte dos alunos e dinamizar a discussão do conteúdo.

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins de direito, que assumo total responsabilidade pela autoria e aporte ideológico conferido ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Administração, estando ciente do disposto na Lei nº. 9610 de 18/02/1998, isentando a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o Departamento de Ciências da Administração (CAD), a Coordenadoria de Estágios e a Coordenadoria de Trabalho de Curso do Curso de Administração, a Banca Examinadora e os Professores Orientadores de toda e qualquer responsabilidade acerca do mesmo.

Florianópolis, 28 de maio, de 2018.



Assinatura:

Rafael Bohnenberger

ESCRIVANIA DE PAZ DO 4º SUBDISTRITO - TRINDADE - COMARCA DA CAPITAL
TABELIONATO DE NOTAS E OFÍCIO DE REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS NATURAIS
MARIA ALICE COSTA DA SILVA - TITULAR

Reconheço como verdadeira(s) a(s) firma(s) de
[91X0GBf0]-RAFAEL BOHNENBERGER

Do que dou fé Trindade, 28 de Maio de 2018. Em testemunho da Verdade

ACELON PACHECO DA COSTA FILHO - ESCRIVENTE JURAMENTADO
Emolumentos 3,15 - Selo(s): 1,90
SELO NORMAL: FCB66960-OKJG
Confira os dados do ato em: selo.tjsc.jus.br

Rua Lauro Linhares, 1890, 1º andar - Trindade - Florianópolis - Estado de Santa Catarina - CEP 88036-003 - Fone (48) 3234-0003

A green circular notary stamp with the text "NOTÁRIO TRINDADE" at the top, "Maria Alice C. da Silva" in the middle, and "TITULAR" at the bottom. The stamp also includes "4º SUBDISTRITO" and "FLORIANÓPOLIS - SC".